CANADIAN FORCES GRIEVANCE BOARD

ANNUAL REPORT 2001

Canada

102-05310/

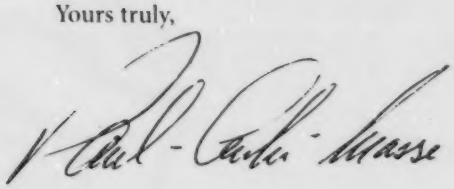
March 20, 2002

The Honourable Art Eggleton, P.C., M.P.
Minister of National Defence
National Defence Headquarters
MGen George R. Pearkes Building
101 Colonel By Drive
Ottawa, Canada
K1A 0K2

Dear Minister:

Pursuant to section 29.28 (1) of the *National Defence Act*, I hereby submit the 2001 annual report on the activities of the Canadian Forces Grievance Board for tabling in Parliament.

Yours truly,



Paul-André Massé
Chairperson

© Canadian Forces Grievance Board 2002

Cat. No. DG1-2001
ISBN 0-662-66170-2

Table of Contents

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON 1

ACKNOWLEDGEMENTS 3

CHAPTER 1
FOUNDATION, ROLE AND WORK OF THE BOARD 4
- Creation of the Canadian Forces Grievance Board 4
- Advantages of an Administrative Tribunal 5
- Justice Based on Law 5
- Improving Relations in the Forces 6
- Types of Grievances Referred to the Board 7
- Second Level Review 7
- Determining Grievance Priorities 7
- How Grievances Are Reviewed 8
- Other Means of Resolution 8
- Criteria to Hold a Hearing 9

CHAPTER 2
YEAR 2001 HIGHLIGHTS 10

Part One – Building the Organization 10
- Defining the Structure 10
- Mission, Vision and Values 11
- Managing Projects 12
- Finance and Systems 12
- Internal Communications 12

Part Two – Actualizing Our Mission 13
- Introduction by the Vice-Chairperson 13
- Grievances Reviewed in 2001 14
- Improving Performance 14
- Continuous Learning 15
- Developing Expertise 15

Chapter 3
First Year Challenges 16

Recruitment and Retention of Staff 16
Organization Development 17
Public Service Initiatives and Reporting Obligations 17
Breaking New Ground 18
Factors Impacting on the Review of Grievances 19

Chapter 4
Future Directions 21

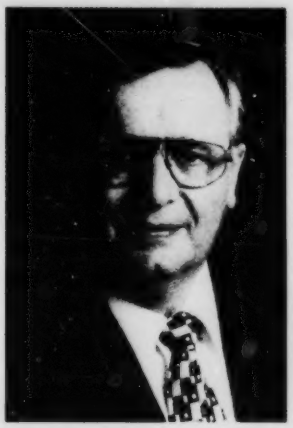
Completing the Organization Transition 21
Finalizing the Performance Management System 22
Future Application of Precedents 22
Professional Development 23
Integrating Towards Our Vision 23

Appendices

Appendix 1: Breakdown of Grievance Files by Category 25
Appendix 2: A Sample of Case Summaries and Board Findings and Recommendations 27
Appendix 3: Anticipated Expenditures to March 31, 2002 43
Appendix 4: CFGB Organization and Structure 44
Appendix 5: Biographies 46

Full Time Chairperson, Mr. Paul-André Massé 46
Full Time Vice-Chairperson, Ms. Diane Laurin 47
Part Time Vice-Chairperson, Mr. Kenneth Maxted 49
Part Time Member, Ms. Naomi Z. Levine 49
Part Time Member, Ms. Wendy E. Wadden 49
Executive Director and Director, Grievance Analysis and Operations 50
Director, Legal Services and General Counsel 50

Getting in Touch with the CFGB



Message from the Chairperson

Reflecting on our first full year of operations as an Administrative Tribunal, the challenge that stands out, above all others, is that posed by the exigencies of the Board's mandate. In the words of the *National Defence Act*, "The Grievance Board shall deal with all matters before it as informally and expeditiously as the circumstances and the considerations of fairness permit".

Individuals file grievances when they are discontent about a particular issue, therefore the quicker grievances are resolved, the better for everyone concerned. However, in spite of this reality, it would be expedient to trade-off the principle of fairness in order to act expeditiously. At all times fairness, not expediency, must guide the Board's work.

It is incumbent on us that the necessary rigour and in-depth analysis of each grievance case take place in order for the Members of the Board to submit their findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff. We are always conscious that the Board's work could go beyond the individual grievances we treat, resulting in long-term impacts on the Canadian Forces.

As a quasi-judicial body, our findings and recommendations are based on law. Sound legal arguments are not constructed overnight. We realize that there are many eyes upon us, watching what we do and judging the benefit of this new organization called the Canadian Forces Grievance Board. If grievors see that that the full weight of Canadian labour law has been brought to bear in treating their grievances, they will be more confident that their grievances were treated in a truly just, fair and impartial manner.

This last year has given me the opportunity to conclude that the organization model we chose to review grievances is the appropriate one. I held a strong view that the staff complement should be comprised of individuals with backgrounds in labour relations, human resources and law. The work produced in the last year, through the synergies of Grievance Officers, working together with Legal Counsel, has confirmed to me that this mix of expertise does, indeed, provide the desired grievance review results.

In my reflections on the past year, I am also aware of the equal responsibility placed upon me, as the Chief Executive Officer of the Board, to manage wisely. Holding stewardship over public funds, in a completely independent public service organization, is a solemn obligation. I rely on strong leadership and good management throughout the organization to effectively deliver against our mission, while respecting the principles of modern comptrollership.

Attending to all of our management obligations takes time and energy, however, I think we were fortunate to be entering the Public Service as a new organization, just as the government's modernization reforms were underway. We have been able to take advantage of the various initiatives launched by the central agencies, allowing us to establish a solid management framework from the outset.

My objective for the coming year is to have a well-functioning organization and to reach a steady state of operations. By this I mean staffing all the Board's positions as planned, completing the myriad tasks we had to undertake to establish a new organization and fully implementing our planned performance management system. Achieving this desired degree of stability will allow us to review grievances with the highest degree of efficiency.

I began this message with a statement to the effect that while we will always strive to review grievances in a timely fashion, we cannot compromise the quality of the Board's grievance review process to do so.

Going into the new year, this belief will be reflected by maintaining quality at the forefront of our performance management indicators. We will establish standard criteria against which to assess the quality of our outputs, i.e., to ensure that the analysis performed in each and every grievance case consistently meets the high standards expected by Board Members.

I have been speaking of endeavours in support of the Board's mandate; however, there is a saying, maybe overused but nonetheless true, that "actions speak louder than words". When the members of the Canadian Forces see that the work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel, part of the Board's vision will have been met.

However, this vision will be attained a step at a time and the first is through the review and settlement of individual grievances. Through this first step we contribute to an improved grievance resolution process. This, in turn, can be expected to contribute to improved confidence in the military justice system. Finally, as systemic changes take place, this should result in a positive impact on the conditions of work for members of the Canadian Forces.

Paul-André Massé
Chairperson, Canadian Forces Grievance Board

Acknowledgements

The Members of the Board would not be able to effectively carry out their obligations without the support of the dedicated staff who work at the Canadian Forces Grievance Board (CFGB).

In this respect, all of the Board's employees are to be congratulated for working diligently, as a team, to deliver results this past year.

The CFGB would like to especially thank the Grievance Officers, who were operating with only half of the staff complement necessary to carry out their particular responsibilities. In spite of this fact, they managed to research, analyze and produce reports, maintaining overall quality, on a significant number of grievances in 2001. They achieved these respectable results during a time when the Board was still in its infancy, facing the challenges associated with being a new organization.

Special mention also goes to the Board's Director, Legal Services and General Counsel, Mr. Jacques Lavoie, and his team of Counsel, who established the legal framework for the Board; Mr. Denis Labrie, who assumed the responsibilities of the Executive Director position, in addition to his duties as Director of Grievance Analysis and Operations; and Ms. Danielle Réthier (Chief, Human Resources), who developed a comprehensive human resources strategy and plan for the Board. All worked tirelessly and with enthusiasm to advance the work of the Board in 2001.

Foundation, Role and Work of the Board

Creation of the Canadian Forces Grievance Board

The creation of the Canadian Forces Grievance Board is a direct result of amendments that were made to the *National Defence Act* aimed at modernizing and strengthening the military justice system, making the whole grievance review process simpler and shorter for members of the Canadian Forces.

Prior to the amendments the grievance process involved too many levels of review, leaving the perception that it was slow and unresponsive. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

The new legislation, introduced by the Government of Canada in December 1998, contained amendments that would:

- Remove the Minister's involvement in individual grievances.
- Create an external Canadian Forces Grievance Board with jurisdiction to deal with grievances related to the administration of the affairs of the Canadian Forces with the following major features:
  - The Board would make findings and provide recommendations in relation to grievances submitted to the Chief of the Defence Staff.
  - The Chief of the Defence Staff would not be bound by the findings and recommendations of the Board but would be required to provide reasons in writing for not following the Board's findings and recommendations.
  - The Board would have the authority to conduct hearings and compel the attendance of witnesses and the production of documents.
  - The Board's annual report would be tabled in each House of Parliament.

The Canadian Forces Grievance Board is external to and independent of the Canadian Forces and the Department of National Defence.

In November 1999, through Order in Council appointments, Paul-André Massé was named Chairperson of the Board and Diane Laurin was named as the full time Vice-Chairperson. In March 2000, Naomi Z. Levine and Wendy Wadden were appointed as part time Members. The most recent Order in Council appointment was that of Kenneth Maxted, who joined the Board as part time Vice-Chairperson on May 31, 2001.

The Board came into force on March 1, 2000, but did not begin its actual work until June 15, 2000 when it received its regulatory authority. The first six months of that year were spent on establishing a functioning organization, while conceiving and implementing a structure to receive, review and make findings and recommendations on grievances.

THE BOARD IS AN ADMINISTRATIVE TRIBUNAL WITH QUASI-JUDICIAL POWERS.

ADVANTAGES OF AN ADMINISTRATIVE TRIBUNAL

The goal of an administrative tribunal is to achieve justice for all parties concerned. Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for the speedy resolution of complex matters. Acting independently of the government, administrative tribunals, such as the Canadian Forces Grievance Board, have the power to make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit the tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific circumstances prevailing in the tribunal's area of activity.

Many decisions of administrative tribunals involve more than just the application of legal principles. Public policy choices are taken into account that may have a significant impact on the government and on the rights and obligations of individuals.

JUSTICE BASED ON LAW

Labour law in the military context is entirely different from what experts in labour law would normally face in the civilian world. The legal principles that normally apply to an employer-employee relationship cannot always be used to resolve a military grievance. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the Chief of the Defence Staff (CDS) and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

Since members of the military are subject to conditions of work where the rules of employment are essentially regulated and not negotiated, this makes the legal environment surrounding labour relations in the military a much more complex one.

The expertise needed to understand and make findings and recommendations on grievances involves the many legal areas of military, labour, administrative, tort and crown law. Board staff and Members must be aware of the *National Defence Act*, past and current *Queen's Regulations and Orders (QR&O)* for the Canadian Forces, *the Canadian Forces Administrative Orders* (CFAO), the *Defence Administrative Orders and Directives* (DAOD) and a plethora of other Canadian Forces administrative policies, directives and internal orders. In addition, Canadian courts have rendered a number of decisions on a wide range of labour related subjects that need to be researched and carefully considered.

The Board must ensure that its recommendations comply with the Rule of Law and can be implemented in accordance with the enabling legislation, relevant human rights principles and the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

Thus, the Board brings to bear the full weight of related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations on grievances to the CDS. These findings and recommendations will, at times, lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Canadian Forces.

Improving Relations in the Forces

The creation of the Board is the result of the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the CDS, its role in support of the public good is much broader in scope.

"The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel"
vision

When Mr. Paul-André Massé made a presentation in June, 2001 to members of the Canadian Forces at bases in Wainwright, Suffield and Edmonton, Alberta, he said, "We will know we're doing a good job when a climate of confidence exists; members of the Forces view the Board's findings as being objective, timely, fair and impartial and the work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel."

The Board plays a unique role with regard to the Canadian Forces' grievance review process. There are no unions or employee associations in the military. The Board, however, ensures that the rights of military personnel are considered fairly. Its legal counsel and grievance officers act independently of the Canadian Forces, in the best interests of both parties concerned, balancing and protecting the rights of both the grievor and the Canadian Forces.

At the launch of the Canadian Forces Grievance Board on June 14, 2000 the Chairperson declared that, "The establishment of the Grievance Board demonstrates the importance both the Government and people of Canada place on justice and respect for the honour and rights of the men and women of the Canadian Forces who carry out their duties courageously and faithfully, helping Canadians in times of domestic crisis and contributing to international peace and security."

Whereas the Board's role is to review individual grievances, it is expected that, with time, the legal precedents it establishes will have a positive impact on the conditions of work for all military personnel, enhancing their pride in the work that they do on behalf of their fellow Canadians.

Types of Grievances Referred to the Board

Under Chapter 7.12 of the *Queen's Regulations and Orders* for the Canadian Forces, the Board shall review grievances related to the following matters:

- Administrative action resulting in the forfeiture of, or deductions from, pay and allowances, reversion to a lower rank or release from the Canadian Forces;
- The application or interpretation of Canadian Forces policies relating to expression of personal opinions, political activities and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct;
- Pay, allowances and other financial benefits; and
- The entitlement to medical care or dental treatment

In addition, the CDS shall refer to the Board any grievance in which he is personally involved. The CDS also has the discretionary power to refer any other type of grievance to the Board for review.

Second Level Review

Prior to the amendments to modernize the *National Defence Act* (NDA), there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The Act now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler. The first level is the initial authority, who is in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure. It is at this point that the Board becomes involved.

Determining Grievance Priorities

When it receives grievances, the Canadian Forces Grievance Board generally gives priority to the longest outstanding ones. However, some cases may require a review without delay. The Board may review grievance files that involve for example:

- A grievor about to be released from the Forces, or a case involving a critical health situation;
- A situation that may have a major impact on a person's career or reputation;
- A situation resulting in financial hardship for the grievor or;
- A situation deemed to merit the Board's special consideration.

As a result, the Board would have to ensure that, in the interest of the grievor and all concerned, such cases are considered in light of the circumstances that may warrant a more expeditious review.

How Grievances Are Reviewed

- Once the Board receives a grievance from the Canadian Forces the grievor is sent a letter advising that the grievance is at the Board and the information contained in the grievance file is disclosed to the grievor according to the rules of disclosure.
- The grievor is invited to submit additional comments regarding his/her case and the grievor's consent is sought, in accordance with the *Privacy Act*, to obtain additional personal information needed to review the case.
- Throughout the course of the review, both the grievor and the Canadian Forces can provide further clarification or forward new information to the Board. Normally, all documents that will be considered through the review process are disclosed, in accordance with the rules of natural justice.

"Carry out work with integrity, professionalism and loyalty"

value

- The Board obtains advice from its own Legal Counsel and other expert advice may be sought during the review. Grievance Officers conduct extensive research to gather the details and facts surrounding the case. They then write a report stating the facts, summarizing the events and presenting an in-depth analysis that objectively represents both parties.
- One or more Members of the Board review the report and the grievance file. The Members may require supplementary information or legal advice before making recommendations. Once the Board has completed its final review of the case, it sends its findings and recommendations to the CDS and the grievor.

Other Means of Resolution

There are instances when an administrative solution to a grievance is in the best interests of both parties concerned. This means that a settlement is reached without the requirement for the CDS to decide on the dispute. The Board, however, still sends its findings and recommendations to the CDS in these instances. At other times, a grievor may decide to use an alternate dispute resolution process, such as mediation, to resolve the matter at issue. The Board is supportive of a grievor's decision when this occurs and will put the grievance file on hold, at the grievor's request, until further notice.

Criteria to Hold a Hearing

In accordance with the NDA, a hearing of the Grievance Board would usually be held in private, unless the Chairperson, having regard to the interests of the persons participating in the hearing and the interest of the public, directs that the hearing, or any part of it, be held in public. The following list of criteria is not exhaustive, but is representative of factors that the Board may consider in their decision to hold a hearing:

- A hearing appears to be the only way, or the most effective and expeditious way, of making findings with respect to the grievance, having regard to such matters as the number of witnesses to be heard, and the actual or probable difficulty of an administrative inquiry to produce evidence;
- The grievance raises questions about the credibility of witness testimony and/or of the various versions of the incident and the circumstances that prompted the grievance;
- The grievance raises a systemic problem;
- The grievance involves or affects a number of people;
- Important questions could be resolved only at a hearing at which witnesses would testify under oath, and may be cross-examined;
- Both parties have sought to have a hearing or may have requested a hearing.

The following list of criteria is not exhaustive, but is representative of the factors that the Board's Chairperson may consider, in addition to the above criteria, in deciding to hold a public versus a private hearing:

- The public interest warrants a broader discussion of the facts of the grievance where other interested parties or members of the public could attend;
- The public image and credibility of the Canadian Forces, the Grievance Board, or both, may be questioned;
- The issue raised by the grievance is such that it has been, or may become, the subject of public debates;
- The Board may wish to show greater transparency in the review of a particular grievance.

Year 2001 Highlights

Part One – Building the Organization

In the year 2000, the Canadian Forces Grievance Board spent the better part of its first six months of existence in setting up the essential requirements to operate as an administrative tribunal. During the last twelve months, the Board's first full year of operations, the organization structure was fully defined and major organization development initiatives were launched.

In February, the Board tabled its first Report on Plans and Priorities. The plans, priorities and expected results were based on five strategic thrusts: leadership, communications, knowledge management, professional development and sound performance management.

Before pursuing the latter three of the above in any depth, exercising effective leadership meant that certain preliminary organizational imperatives had to be dealt with first. Key among these was the adoption of the Board's mission, vision and values, which were developed in full consultation with employees.

Defining the Structure

An essential first task accomplished by the Board was to define its operating structure; determine the types of jobs needed to perform both line and staff functions; write all the job descriptions, classify them and establish the number of positions needed in the short, medium and longer term. By May 2001 this task had been completed and the Board's staffing action plan was approved.

Another important achievement was the adoption of an integrated, competency-based human resource management framework, linked to the Board's mission, vision and values. Through a process involving employee participation, the first task completed in this regard was the identification of the corporate competencies needed by all employees at the Board. This was the initial step in developing comprehensive competency profiles that will be used to select employees to meet both current and future human resource needs. The profiles will also be used to establish training and development requirements and to identify any gaps in employee performance. In addition, they will be utilized to establish performance agreements with employees.

Mission, Vision and Values of the Canadian Forces Grievance Board

Mission

To review grievances fairly, impartially, in a timely manner, and as informally as possible, in order to contribute to an improved grievance resolution process in the Canadian forces.

Vision

The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

This will be realized when:

- The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;
- Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;
- The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;
- Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.

Organizational Values

- Provide efficient quality service that is impartial and fair;
- Treat individuals with respect and professionalism;
- Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity;
- Value its personnel;
- Promote open communication, teamwork and a spirit of collegiality with a view to achieving a common goal;
- Respect the role and contribution of the military to Canadian society.

Individual Values

- Carry out work with integrity, professionalism, and loyalty;
- Promote communication, teamwork and respect for others;
- Respect the principles regarding confidentiality and absence of conflict of interest;
- Seek to develop knowledge and skills.

Managing Projects

Developing a new organization entails the planning and execution of a significant number of both one-time initiatives and others that will continue as ongoing requirements. These endeavors by the Board are in accordance with the principles of modern comptrollership, which features prominently in the service-wide reforms presently underway in the Public Service. Entering the last quarter of the calendar year, it became apparent that the various corporate initiatives, numbering in excess of 40, needed to be systematically managed, monitored and controlled. In addition, interdependencies between these projects needed to be clearly identified so that they could be managed accordingly. In the fall, corporate services staff were trained in the use of a project management system, consisting of a common methodology and tools, which is now used by all concerned.

Finance and Systems

On April 1, 2001, the Board assumed full responsibility and accountability for its own financial management and the Common Departmental Financial System was implemented. This system is modeled on the financial reporting principles used in the private sector. In addition, the complete architecture for the Board's computer support system was improved, thereby increasing capacity, speed, security and troubleshooting capability. Furthermore, software applications were introduced to improve the Board's performance management capabilities.

Internal Communications

Communications underpin everything that needs to be achieved in organizations. Board management recognizes the importance of internal communications: trust and commitment are built though continuous, open and transparent communications. In June and September two major sessions for employees were held where the primary objective was the two-way exchange of views and information. In addition, Public Service union representatives were consulted and informed of the Board's activities affecting the welfare of its employees.

Part Two – Actualizing Our Mission

Introduction by the Vice-Chairperson

The Board was created, as part of the modernization of the military justice system, to help improve the conditions of work for members of the Canadian Forces.

When the Board researches Canadian labour jurisprudence to recommend appropriate courses of action, at heart we are harmonizing the conditions of work for military personnel with those enjoyed by other Canadians in the labour force. We recognize the importance of the precedent setting work we are doing. Like other administrative tribunals, precedents created by the Board form the basis on which future decisions could be made.

THE PRECEDENTS ESTABLISHED BY THE BOARD FORM THE BASIS ON WHICH FUTURE DECISIONS AFFECTING THE CONDITIONS OF WORK FOR MILITARY PERSONNEL COULD BE MADE.

Recommendations based on jurisprudence and proposed by a quasi-judicial body demonstrate impartiality and fairness to both the grievors and their leaders within the Canadian Forces. This is made transparent when both parties receive the Board's findings and recommendations. The Board is thus on solid footing when it sends its recommendations to the Chief of the Defence Staff.

When we do our work, we have to look at the underlying causes of grievances in order to propose changes aimed at preventing the recurrence of similar grievances in future. In the past year, the Chief of the Defence Staff acknowledged that broader issues merited further consideration within the Canadian Forces, as a result of the Board's findings and recommendations. The recommendations calling for systemic change were on matters such as relocation entitlements, financial benefits and transfers from the reserve force to the regular force.

The Board sees itself as an instrument of change in bettering the lives of the men and women of the Canadian Forces and our first full year's work has confirmed to us the contribution we can make in this regard.

Diane Laurin
Vice-Chairperson, Operations,
Canadian Forces Grievance Board

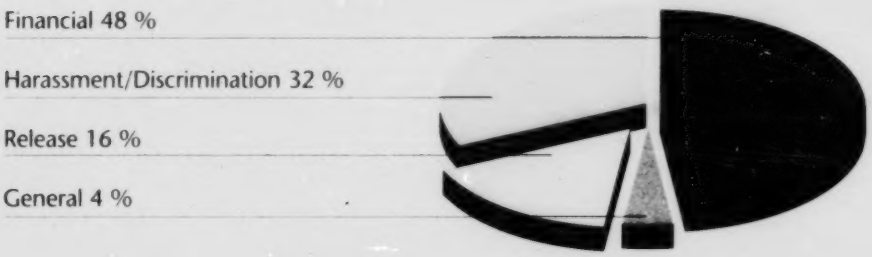
Grievances Reviewed in 2001

Between January 1, 2001 and December 31, 2001, the Board made 204 recommendations and over 300 findings related to 100 grievance cases. At year-end, 182 grievance cases were still under review at the Board. The total number of grievances at the Board, in various stages of the review process during the year, was 282.

Of that total, 136 deal with financial matters; 91 with harassment and/or discrimination; 44 with releases; and 11 with general matters (medical/dental, reversion in rank, etc.).

More specific detail on the nature of these grievances can be found in Appendix 1 and a representative sampling of cases, findings and recommendations made by the Board is contained in Appendix 2.

Grievances by Category January 1, 2001 to December 31, 2001



Improving Performance

Several of the components required to establish a comprehensive performance measurement and management system were instituted at the Board. A workflow chart of the grievance review process was completed, allowing staff to clearly identify where it could be streamlined and refined. Consequently, the Board's grievance review process is now more efficient. A software-based case management and tracking system was implemented that allows the Board to monitor the workload and see where a grievance file is at any given time. In addition, with a view to implementing activity-based cost management and performance monitoring, employees are required to record the time that they spend on each of the various activities when working on grievance files. Finally, Quality Assurance Guidelines for grievances have also been drafted. Thus, important elements of the performance measurement trio of cost, time and quality were initiated.

Continuous Learning

The Canadian Forces Grievance Board is comprised of professionals whose work requires them to read and comprehend complex material. They need to have highly developed analytical and problem-solving skills, in addition to being able to write coherently and communicate verbally with clarity. They must also remain current with the growing body of knowledge in their field of work. Recognizing that the quality of work produced by the Board is dependent on the acquisition, sharing and use of knowledge, a member of the Executive was appointed to champion continuous learning in the organization.

Several learning initiatives were launched in the past year. Regular meetings are held where line staff discuss and share their experiences concerning grievances, thus augmenting the level of knowledge throughout the organization. A database of internal and external precedents is currently being developed and a library of primarily electronic legal reference documents, related to the Board's mandate, is being constructed.

"Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity".

value

Developing Expertise

The opening sentence of the Board's vision statement acknowledges that its grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations. Taking the workload into consideration, the Board ensured that as many professional development opportunities as possible were provided to employees. Participating at seminars and conferences, on topics related to the Board's mandate, is one of the most effective ways for employees to remain abreast of developments in the fields of labour relations, military and administrative law.

In October 2001, the Judge Advocate General invited a member of the executive to make a presentation at a national forum attended by more than a hundred lawyers and judges. The forum was sponsored by the Military Law Section of the Canadian Bar Association. The presentation was on the topic of the Canadian Forces members' right to grieve and the Board's role in the grievance review process. It is expected that the expertise being developed at the Board will result in increased speaking engagements of this kind.

First Year Challenges

In the early optimism of building a new organization in the Public Service, from the ground up, the time and effort required to do so is often not fully appreciated and largely underestimated at the outset. It is not simply a matter of executing a mandate; in parallel, important organization development work needs to be accomplished. Management cannot focus on any one part of their obligations at the expense of another.

For instance, in order to obtain the best that employees have to offer, they have to be involved in matters affecting them, and their views on matters concerning different aspects of the organization have to be sought. In the knowledge-based environment that exists at the Board, the contribution of employees is an essential part of the building process.

Three different areas of involvement this year consumed more time and effort than had been originally envisaged. These were: building the organization, that is, attending to everything that surrounds and supports the actual delivery of the mandate; public service-wide initiatives and obligations and the challenges of grievance case management.

Attending to all of the above proved to be an organizational challenge requiring creativity, flexibility and time on the part of the Board Members, management and staff.

Recruitment and Retention of Staff

When the Board began operations, interim-staffing measures had to be put in place to ensure that it could begin its work without delay. As of January 1, 2001, the organization remained yet to be fully defined, jobs properly described and actual resourcing needs determined. During the course of the last year, a number of recruitment initiatives were launched to staff the organization on a more permanent basis. These initiatives took time and cost money yet the results were less than had been hoped for. Finding qualified, experienced personnel for both line operations and staff support positions was a challenge. Not unlike the rest of the Public Service, the Board was faced with a limited pool of available human resources. Some competitions yielded no qualified candidates. For others, very few candidates were qualified and, of those, some rapidly moved on to other jobs outside the organization.

Organization Development

One of the greatest challenges this year was to accommodate the competing demands of working on grievances while developing the organization. As staff went about setting up every aspect of the Board's operations, from financial and case management systems to processes for reviewing grievances, each of these accomplishments represented a significant investment of time and effort on behalf of both Board management and staff.

"Value its personnel"
value

Added to these demands was the fact that, as a new organization, the Canadian Forces Grievance Board as a whole was on a steep learning curve. Organizational learning was impeded when departing employees were replaced and/or other new employees joined the organization. This meant that more time had to be spent on training and learning anew, thereby having an impact on productivity. It also presented an additional challenge to Board management to ensure throughout that the synergy and effectiveness of the employee group were maintained.

Over the course of the year, through a number of committees and focus groups, the input of employees was sought on various aspects of the Board's operations. Employees contributed to a range of tasks, from defining the Board's operating structure, to developing a statement of its mission, vision and values. Their participation also resulted in a streamlined process for reviewing grievances at the Board. This investment in time, while substantial, has helped to significantly shape and will ultimately expedite the Board's work.

Chantal Alarie, employee of the Board, receives award for raising funds to help victims of September 11 tragedy.

Public Service Initiatives and Reporting Obligations

Like any other federal government department or agency, the Canadian Forces Grievance Board is called upon to take part in service-wide initiatives. For small organizations like the Board, with limited resources, this can be particularly challenging. The government's present focus on modernizing the public service has involved many inter-departmental committees and sub-committees dealing with a range of reforms, from human resources management and modern comptrollership to values and ethics. While the Board is appreciative of the benefits to be gained from these reforms, the requirements nonetheless place a strain on the Board's resources and have repercussions on other areas of its work. This is particularly true given that the reforms are being carried out over a very compressed timeline.

The demands of regular federal public service reporting obligations can be similarly onerous for a small organization like the Canadian Forces Grievance Board. The requirement to produce a range of reports throughout the year means that energies have to be diverted from work that directly supports the mandate.

Breaking New Ground

The Canadian Forces Grievance Board is conscious of the importance of its findings and recommendations at this early stage of its existence and the necessity to ensure that they are solid and credible. Since the very notion of applying general principles of labour relations within the military context is a new one, there was little existing jurisprudence on which to base its findings. Therefore the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies across Canada, as well as the practices of other organizations, with a view to adapting these to the unique military context. Board Members recognize the enormity of the responsibility that has been placed upon them to harmonize the conditions of work for military personnel with the hard won labour rights of their civilian counterparts in Canadian society.

When the Board reviews a particular grievance, it must also consider any broader implications that may call for systemic changes. It bears in mind that future decisions affecting the Canadian Forces may very well take into account the precedents now being established by the Board. This makes it essential that the Board take the time necessary to ensure that its findings and recommendations regarding each grievance are fully explained in writing and understandable to all parties.

"The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces"

vision

The Canadian Forces is committed to improving the conditions of work for its members and the Board believes it can make an important contribution toward this aim. Strong and convincing reasoning in the Board's findings and recommendations can lead to institutional changes that will help improve labour relations within the military.

Factors Impacting on the Review of Grievances

The Canadian Forces Grievance Board's grievance caseload is, of course, at the core of its work and its first full year of dealing with grievance files has illustrated to the Board that a variety of factors affect the level of effort involved in reviewing grievances.

Unlike many other bodies that deal with staff relations' matters, the Board has to assume multiple roles in the grievance review process. Because its objective is to seek a resolution that is fair to all parties, and military personnel are not represented by a union or employee association, the Board must ensure that it carries out thorough and balanced research and analysis for both sides of a grievance. In order to make impartial findings and recommendations on the issues, the Board's expertise in labour relations and military law is applied equally to both sides. These different roles place demands on the Board that substantially increase the level of effort required, as compared to other organizations doing similar work inside and outside government.

The cases received by the Board at the second grievance level are complex and rarely easy to resolve. For Board staff, whether they are Grievance Officers, Legal Advisors or Board Members, this means that the research, analysis and deliberation required to reach a conclusion on complicated issues are significant. These steps are particularly important in the Board's early stages where principles are being established and precedents are being set.

Grievance cases are frequently more complex than they initially appear. Questions that seem to be straightforward involve other complicating factors that only come to light during the process of analyzing the grievance. And cases that begin as one type of grievance often evolve into something different. It is, for example, not at all uncommon for a grievor to perceive deterioration in the work environment after a grievance has been filed, leading to additional grievances on other issues. The complexity of the case has an impact on the research and analysis required, and the scope of factors to be considered in developing fair findings and recommendations.

The Board has found that some cases place high demands on staff's time. The age of a grievance file can make it especially difficult to gather information, verify facts and reach findings. The Board's current caseload includes outstanding grievance files that were transferred from the Canadian Forces, some of which originated nearly ten years ago.

IN 2001 THE BOARD MADE 204 RECOMMENDATIONS AND OVER 300 FINDINGS ON 100 GRIEVANCE CASES.

In other cases the magnitude of the documentation provided by the parties demands more than the usual resources. For example, harassment cases, which account for approximately thirty per cent of the Board's caseload, often require more than one Grievance Officer to review the associated voluminous amounts of documentation before preparing an in-depth analysis of the case.

The time required to review a grievance also depends on the promptness of the parties in providing relevant information. The Board must allow reasonable timeframes for this to occur. It may, in addition, rely on other sources for clarification of questions raised in a grievance. The challenge for the Board is to respect the principles of procedural fairness, allowing all parties the opportunity to submit their views on the matters in question, while at the same time attempting to complete a review as expeditiously as possible.

The Board is always mindful that, overriding all of the above factors, the Canadian Forces is an institution made up of people and grievances are related to human issues. The fair and impartial resolution of grievances should have a positive impact on the morale of members at all levels in the Canadian Forces. In turn, this could go a long way to improving confidence in the military justice system.

It is a reflection of the dedication of Board members and staff that the Canadian Forces Grievance Board generated 204 recommendations and over 300 findings regarding 100 grievances in 2001, notwithstanding the challenges it has faced.

Future Directions

The modernization of the military justice system began with amendments to the *National Defence Act*, but it did not end there. The Board believes it can contribute to the modernization process in a way that is tangible and meaningful to members of the Canadian Forces. This will be achieved by directing its ongoing and future efforts in support of its primary goal, which is to carry out objective, impartial and expeditious reviews of the grievances referred to it under the Act.

In the year 2002, the Canadian Forces Grievance Board will be consolidating its efforts on two fronts. One will be to complete the transition from being a new organization toward one that has reached a steady state of operations and the other is to continue the pursuit of its strategic plan, with a particular emphasis on performance management and professional development.

Completing the Organization Transition

The Board plans to achieve a desired degree of organization stability in the coming year. In addition to completing the staffing of its organization, all personnel will be co-located under one roof for the first time since the creation of the Board. Feedback, provided to management during a June 2001 forum for employees, indicates that both these actions should have a positive impact on the organization as a whole.

In addition, the many corporate initiatives currently underway, that were essential to establishing a new organization in the Public Service, will be mostly completed. This includes the finalization and promulgation of a number of administrative policies and the completion of other various corporate undertakings, consistent with modern comptrollership, which is part of the government's Results for Canadians agenda.

Finalizing the Performance Management System

"Provide efficient quality service that is impartial and fair"
value

The Board strives to produce quality findings and recommendations on the grievances it reviews and to execute its duties in the most cost-efficient and timeliest manner possible, without compromising the principle of fairness. In order to abide by the foregoing, the Board's performance will be assessed against the quality of the analyses it performs to produce findings and recommendations, established procedural standards and efficiency indicators. In this regard, component parts of a sound performance management system have already been introduced. In the coming year, the Board will finalize the implementation of a system that will allow management to monitor the effectiveness and efficiency of its grievance review operations. This will include activity-based cost management and formalized procedural standards for treating grievances, as well as a mechanism for the regular monitoring of grievances.

Future Application of Precedents

Each time the Canadian Forces Grievance Board makes findings and recommendations, it creates a new precedent that may have an impact on future decisions regarding similar issues in the Canadian Forces. It is likely that the Board will benefit from its own precedents, as it may well take them into consideration in the review of subsequent grievances, consequently saving valuable time in research and analysis. Furthermore, despite the fact that each case is treated individually, a degree of consistency will be maintained in the making of future findings and recommendations. Precedents created by the Board become part of the body of Canadian jurisprudence covering labour relations, within the context of the military, that is available to the Board and the Chief of the Defence Staff. It is anticipated that these precedents will result in long-term advantages to the benefit of the Canadian Forces and its members.

Professional Development

In order to ensure that employees are provided with the training and development they need, so that they can carry out their duties with the highest degree of professionalism, a training and development curriculum will be developed for the various employee groups. The first priority in this respect will be the positions dedicated to mission related work. The curriculum will be derived from the competency-based, human resource management framework which has been adopted by the Board.

In addition, the sharing of acquired knowledge will continue as a key thrust in the organization's development. It is imperative that the growing body of information in the fields of labour relations, military and administrative law be acquired, organized and shared by all employees at the Board. A knowledge management process will be developed to accomplish this on a systematic basis throughout the organization.

An important facet of this endeavour will be to ensure that the corporate history that the Board is now amassing, whether it be on paper, in computer files, or in the memories of its employees, is retained and utilized for the lasting benefit of the organization.

Continual organizational learning is a dynamic reinforcing process, which will strengthen the Board's capabilities in actualizing its mission.

Integrating Towards Our Vision

With its mission, vision and values always in mind, each of the planned actions by the Board, outlined above, interrelate to form a cohesive strategy. Board management is committed to having a qualified workforce in place; to ensuring that its employees are properly trained and inspired to continually learn and to improving employee and organization performance through the application of appropriate performance criteria.

In last year's annual report, the Chairperson's message ended with these words: "Though we are still in our early days, our long-term goal is clear: to be a champion of change within the military and its justice system, contributing to improved staff relations throughout the Canadian Forces." The implementation of the Board's strategy is aimed at achieving the vision it has set for itself in support of this long-term goal, which is to create a climate of confidence in members of the Canadian Forces that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial. The Board can thus make an important contribution to strengthening the military justice system, since its grievance review process is designed to achieve justice based on law.

"Respect the role and contribution of the military to Canadian society".
value

APPENDIX 1

Breakdown of Grievance Files by Category

Category	Sub-Category	Count of Our Files
Financial		
	Allowances	39
	Benefits	50
	Pay	9
	Pension	6
	Various (e.g., severance pay, reimbursement of tuition fees, etc.)	32
Financial Total		**136**
General		
	Reversion to lower rank	1
	Termination of an appointment	1
	Medical/Dental	2
	Various (e.g., career action, smoking in Mess, etc.)	7
General Total		**11**
Release		
	Medical	3
	Universality of service	12
	Unsatisfactory service	8
	Wrongful dismissal	1
	Service completed	5
	Medical and abuse of authority	1
	Unsatisfactory service and abuse of authority	1
	Misconduct	1
	Various other reasons	12
Release Total		**44**

Category	Sub-Category	Count of Grievances
Harassment/Discrimination		
	Age discrimination	1
	Racial discrimination	1
	Discrimination against sexual orientation	1
	Abuse of authority	24
	Cases with multiple instances	28
	Handling of a harassment complaint	1
	Various (e.g., promotion deferral, denied promotion, etc.)	35
Harassment/Discrimination Total		**91**
Grand Total		**282**

A Sample of Case Summaries and Board Findings and Recommendations

Case Summary 1

Recognition of Service in the Reserve Force

The grievor had been a Master Seaman (MS) in the Naval Reserve for about six and a half years, including more than two years of Class B service, before being transferred to the Regular Force as an Officer Cadet (OCdt) under the Officer Candidate Training Plan (OCTP).

Recognizing prior service on transfers to the Regular Force.

The grievor claimed that his pay was significantly reduced as a result of this transfer because his salary level in the Regular Force did not take into account his years of service in the Reserve. He was paid under QR&O 204.2113(2) at the level of an OCdt with no prior military service. The grievor asked that his prior service be recognized, and that he be paid at his previous level as a Master Seaman.

There was some support for part of the grievance in the chain of command[1]. It was noted that there was no policy guidance on how to take into account a reserve non-commissioned member's previous qualifying service when that member transferred to the Regular Force under the OCTP. A recommendation was made to resolve the grievance by reassessing the grievor's time credit toward promotion.

[1] *In the interest of brevity, the positions taken by CF management in response to the individual grievances are referred to as those of the "chain of command."*

One grievance level, however, argued that the grievor had no vested right to his Master Seaman salary since the QR&O provision on vested rights to pay applied only to Regular Force personnel. He also felt that the grievor had accepted the terms of the transfer offered and as a result had not suffered an injustice.

The Board did not agree that the grievor's previous service could not be considered. It pointed out that QR&O 204.2113 and 204.21135 apply to members who are "appointed to the rank of officer cadet directly from a non-commissioned member's rank". In the Board's view, the grievor met the definition of non-commissioned member in his previous rank as Master Seaman, even though he was enrolled in the Reserves component of the CF at the time. QR&O 204.21135, which governs the pay of officers of the OCTP with former service, therefore applied to his case.

The Board recommended that the CDS issue appropriate directives to pay the grievor as an OCdt under QR&O 204.21135 at a rate at least equal to his former salary as an MS in the Reserve Force. The Board also recommended that the CF develop a more detailed policy on recognizing reserve service, encompassing all transfers from the Reserve Force to the Regular Force and clarifying those issues that can currently be left open to differing interpretations.

Case Summary 2

Entitlement to a Posting Allowance

Grievor entitled to posting allowance.

After accepting a component transfer from the Reserve Force to the Regular Force and a related posting, the grievor was told that she was not entitled to the Posting Allowance (PA) for which she had been told she qualified, nor the first half of the allowance which she had received. Following her transfer, a Ministerial Order was signed setting out new definitions and limitations with regard to the PA, including a limitation which related to a member's first posting after being transferred into the Regular Force. The Order was made retroactive and disqualified those in the grievor's circumstances from eligibility for the PA. She was advised that she was not entitled to the PA and that the portion of the allowance she had already received would be recovered from her pay.

The grievor contested the CF's determination that she was disqualified from eligibility for the PA. She stated that she had researched policies and orders when she was offered the component transfer, had conferred with authorities to confirm what her entitlements would be upon transfer and posting and had been told that she would get the PA. The grievor submitted that it was unfair to disqualify her retroactively, and that the decision had disregarded her previous service with the Reserve Force, contrary to the CF's Total Force concept.

The grievance was not supported on the basis that the grievor would not have been entitled to the PA even before the Ministerial Order changed the policy. According to the CF, a member's liability to move was the decisive determinant of eligibility for the PA and, as a component transferee, the grievor did not meet the prerequisite of having to move. Since Reservists joining the Regular Force had to seek release from the Reserve Force and then enrol in the Regular Force, the grievor would not have attained the career status required for the PA even under the old policy.

The Board did not agree. It found that the grievor had been properly determined to be eligible for the PA before the changes resulting from the Ministerial Order, having attained career status and having met the terms of the policy. It also pointed out that a component transfer was not release from the Reserve Force and enrolment in the Regular Force. But under the explicit terms of the Ministerial Order, which addressed for the first time a component transfer, the grievor would no longer be entitled to the PA. In this case, however, since the grievor had taken steps toward realizing her right to the PA by accepting the component transfer and relocating, the Board concluded that it would violate her vested right to the PA to apply the Ministerial Order in such a way as to reclaim the first half of the allowance and deny her the second portion. It recommended that the grievor be reimbursed the portion of the PA that had been recovered from her pay and that she be paid the rest of the allowance.

Case Summary 3

Publication of Court Martial Information on the Internet

Policy needed regarding Internet publication.

The grievor was charged with two violations of the *National Defence Act*. Information regarding the charges and the upcoming court martial was published on the Court Martial Calendar on the web page of the Office of the Chief Military Judge (CMJ), which was on the Department of National Defence Internet web site (D-NET).

At his court martial, the grievor was acquitted of both charges. Six to seven weeks later, this fact was posted for a period of time on the Courts Martial Results web page, on the web page of the Judge Advocate General (JAG). However, even when the acquittals were no longer posted, the charge sheet and scheduling information remained on the Court Martial Calendar web page for several months thereafter.

The grievor submitted that his right to be presumed innocent and his right to a fair trial had been compromised when his name and the charges against him were published on the CMJ web page. He asserted that a reasonable observer reading the charge sheet would conclude that the charges were likely true. In addition, the grievor asserted that, if the charges against him were going to be published, then the disposition of the proceeding should also be published, and in a timely fashion. In the grievor's view, it was not unreasonable to wonder whether there was an ulterior motive for the failure to post the results of his trial, given the Military Judge's unequivocal findings in the grievor's favour.

There was some support in the chain of command for the grievor's contention that the web pages should be administered in a more timely manner, but the CF did not find that Internet publication *per se* was inappropriate. From the CF's perspective, this type of publication was a legitimate means by which to show transparency in the military justice system.

Because information regarding outstanding criminal charges and court dockets is public information, the Board found that the grievor's right to be presumed innocent had not been affected by the publication of the charges on the web page of the CMJ. It also recognized that the Internet publication of courts martial and their outcomes was a justifiable part of the CF's efforts to demonstrate transparency. Nonetheless, the Board found that the inevitable effect of such publication on the reputation of an accused, even before charges are tried, must be recognized, and it called on the CF to bear its responsibility to its members and to the public by ensuring that the information provided was accurate and timely.

The Board found that the delay in posting the grievor's acquittal to the Internet had been too long and arguably unnecessary and that the grievor suffered additional harm when the charges against him continued to be posted on the Internet after the acquittal information had been removed. However, the Board did not find that there was a basis on which to reasonably conclude that the delay was intentional. Rather, the Board was satisfied that the most reasonable explanation for the problems with the timing of the publication was the lack of a coherent written policy for Internet publication and time lines governing the process.

The Board recommended that the CDS deny the grievor's claim for an acknowledgment that the CF's use of the Internet to publish court martial information was unnecessarily damaging to his reputation and prejudicial to his right to the presumption of innocence. However, it recommended that the grievance be upheld to the extent of recognizing that the grievor had suffered a delay in having complete information posted, and that the CDS ensure that an apology was extended to the grievor in recognition of the damage this caused to his reputation.

It also recommended that a policy on Internet publication of court martial information be developed, taking into account the effect of the publication on an accused's reputation and the need to ensure that there are no unnecessary delays between the time of a court martial and the posting of its results.

Case Summary 4

Reimbursement of a Mortgage Interest Penalty

After being told by CF career managers not to expect a posting out of his location for several more years, and after renewing the mortgage on his house as a result of this advice, the grievor was posted outside Canada. He incurred a penalty of $4,454.35 to terminate his mortgage when he sold the house.

Recommendation made to reimburse penalty charged by the bank.

The grievor sought reimbursement from the CF for the penalty charged by the bank. He alleged that he had taken all reasonable precautions to avoid paying an interest penalty on his mortgage, including negotiating a transfer clause allowing him to transfer his mortgage in the event of a posting within Canada. Unexpected cuts to a training program in which he would have participated led to the CF's decision to post him to the USA for his training. The mortgage could not be transferred to outside Canada.

Two levels of the chain of command supported the grievance on the basis that the posting outside Canada precluded transferring the grievor's mortgage, and that the bank's intent in levying the charge was to penalize the grievor for closing his mortgage early. Another grievance level, however, held the position that the amount was not a penalty but a Mortgage Interest Rate Differential (MIRD) charge, which was not reimbursable in whole or in part. Guidelines developed, as a result of discussions with Treasury Board, considered MIRD charges to represent the fulfillment of a contractual agreement between the bank and the homeowner. It was therefore concluded that the grievor had been treated fairly and equitably in accordance with the regulations in place at the time.

In the view of the Board, the circumstances of this case clearly placed a moral obligation on the CF to support the grievor. In order to assess whether there was also a legal obligation to reimburse the sum paid by the grievor, the Board examined the nature of the interest differential charge and found that in reality the grievor had indeed paid a penalty to dispose early of his mortgage when he was obliged to sell his residence because of a posting imposed on him by the CF.

The Board therefore recommended that the grievor be reimbursed the full sum charged by his bank.

Case Summary 5

Coverage for Home Equity Loss

The grievor lost equity on the sale of his house when he was posted to Kingston from Ottawa. His 1995 application for assistance under the Home Equity Assistance Plan (HEAP) was denied on the basis that the market for similar homes in the grievor's immediate neighbourhood had not decreased by 10 percent between the time of purchase and the time the property was sold, as required by regulation in order to receive coverage.

Application for assistance had been correctly rejected.

The grievor became aware that other CF members in the same situation, who also did not meet the eligibility criteria set out in paragraphs 1 to 5 of QR&O 209.97, were partially reimbursed for their financial losses on a case-by-case basis. He submitted additional information to substantiate his earlier claim, including the fact that he had to move to a small Permanent Married Quarter (PMQ), lost many years of savings as well as the family's second income, and could not provide financial assistance to his elderly mother. In contesting the decision to deny him coverage under the HEAP, the grievor alleged that he had suffered undue financial hardship as a result of the sale of his principal residence. He requested that his equity loss of $14,635 be reimbursed in accordance with QR&O paragraph 209.97(7).

The CF denied the grievor's claim because he had not provided evidence of a market decline of at least 10 percent for similar homes in his neighbourhood, and because the chain of command did not find his argument that the home sale had caused him undue financial hardship to be compelling. It was also noted that the application for redress of grievance had been submitted beyond the time limits imposed by QR&O 7.02.

The Board noted that QR&O 7.02(3) allowed the Initial Authority (IA) to accept a grievance after expiration of the time limit if to do so would be in the interests of justice. Evidence on file indicated that the time limit issue was considered before the IA responded to the grievance. The Board found that by replying to the grievance on the matter of undue financial hardship, the IA implicitly exercised discretion to waive the expiration of the time limit. Furthermore, the Board found that by submitting the grievance to the Board for findings and recommendations, the CDS implicitly waived that regulatory preclusion.

The Board found that the grievor's HEAP application was correctly rejected in 1995 because it neither conformed to CF policy regarding appraisals, nor established a 10 percent market decline. It also found that the grievor's submissions pertaining to his specific circumstances on the issue of undue financial hardship were insufficient to justify a recommendation to the CDS that he exercise his discretion in favour of the grievor. The grievor did, in the Board's view, suffer some financial hardship, but it cannot be considered as unreasonable or excessive to the point of constituting undue financial hardship. Consequently, the Board recommended that the grievance be denied.

Case Summary 6

Entitlement to Free Rations for Single Members

Method of posting for training purposes results in a* prima facie *case of discrimination.

The grievor contested the CF's refusal to compensate the grievor for meal costs incurred while attending a four-month training course. The grievor was sent on training on Restricted Posting rather than on Temporary Duty. The rules governing the allocation of benefits to those on Restricted Posting make a distinction between single members and members who are either married or who have dependants, in order to help defray the costs for the latter of feeding their families. As a result, the grievor, a single member, was not entitled to rations, had to buy food at the cafeteria and thus spent more than would have been the case on regular duties. Members who were married or who had dependants and who were on training were entitled to receive free rations. The grievor alleged that the CF's policy discriminated against single members.

The chain of command did not support the grievance on the basis that it would be unfair not to provide free rations to members with dependants, and because the grievor had received those entitlements that were due. It was acknowledged during the grievance process that there could be a problem with the entitlements resulting from the method of posting members on training, and that there could be discrimination against single members in this instance.

The Board found that there was in fact a *prima facie* case of discrimination: single members did not receive rations at public expense when members who were married or who had dependants did. But there was a rational connection between the financial benefit given to members with dependants and the efficient administration of CF personnel, and the CF's policy seemed to have been adopted in good faith.

The Board determined, however, that the CF could have sent its members on training on Temporary Duty, which would have ensured that single members were treated the same as married members or members with dependants. Only Restricted Posting allowed one group of members to receive rations to which another group was not entitled. Furthermore, there was no evidence that using Temporary Duty rather than Restricted Posting for training would cause the CF undue hardship.

The Board recommended that this grievance be accepted and that the grievor be reimbursed for the cost of rations while on training.

Case Summary 7

Eligibility for Pilots' Allowance

In June 1998, Treasury Board (TB) approved a monetary allowance for pilots who committed themselves to serve as pilots for a minimum of five years. This allowance was a short-term measure intended to provide trained pilots with an incentive to remain in the CF for a period of time.

Grievor's relationship with CF not governed by contract law.

In order to be eligible for the Pilot Terminable Allowance (PTA), pilots have to be qualified as aircraft captains and have completed a certain number of years of service in the CF. Pilots also have to complete, within five months of applying for the PTA, any period of obligatory service to which they have already agreed.

The grievor – a skilled and experienced pilot – re-enrolled in the CF in July 1997 after having served several years in the past and then having left the CF. When re-enrolling, members are normally required to commit to serving for a three-year period before they can be released from service. This is referred to as "restricted release." In the grievor's case, this period of obligatory service would only have ended in July 2000. The deadline for the PTA (with the extension of five months for those completing obligatory service) was December 31, 1998. The grievor could not complete that period in time to apply for the PTA and was therefore ineligible to receive it.

However, the grievor claimed to have been misinformed about the obligatory period of service after re-enrolment, and argued that it was not part of the contract with the CF. In fact, the grievor's enrolment form had the clause of restricted release deleted from it.

The first grievance level supported the grievance, citing CANFORGEN 102/97 to the effect that members should not have to suffer from any bad advice given to them about the restricted release policy of the CF, and pointing out that the grievor was a great asset to the CF.

The other levels in the chain of command did not support the grievance. They argued that the rule on restricted release was in effect when the grievor re-enrolled and that the grievor simply did not meet the eligibility criteria for the PTA. They added that the grievor signed the CF 92 form that included a clause on a three-year period of obligatory service after officer training. They said that the CF had no authority to exempt the grievor from restricted release and no authority to expand the eligibility criteria for the PTA.

The Board recommended that redress of the grievance be denied. It found that the grievor's relationship with the CF was not governed by contract law and that any information provided to the grievor about not being subject to restricted release was not pertinent, nor was the fact that the clause on restricted release was deleted from the grievor's enrolment form. In any case, even if the Recruitment Centre makes a wrong interpretation of a regulation and misrepresents it to a member, the correct regulation stands. CANFORGEN 102/97, which was cited by the grievor, was not applicable in this case.

The Board also recommended that the CF 92 form be amended to make it clearer that restricted release is in fact applicable to people who re-enroll in the CF.

Case Summary 8

Contesting a Counselling & Probation Order

Summary Investigation into an onboard altercation between the grievor and a fellow crew member concluded that the altercation was not the grievor's fault, but recommended that he be placed on Counselling & Probation (C&P) for "abuse of authority and inappropriate actions towards subordinates". He was placed on C&P for six months and advised that a posting had been timed to coincide with the C&P.

Grievor had not been given meaningful opportunity to be heard.

The grievor submitted a grievance seeking to have the C&P quashed and alleged that his right to procedural fairness and natural justice had been violated in the investigation process. He emphasized the serious personal and professional impact that the ordeal surrounding the C&P and subsequent grievance had had on him, his career and his family. He sought to have the C&P expunged from his record, to be credited with leave he had been ordered to take, and to have a review conducted into the effect the C&P had had on his career progression, followed by any action necessary to correct that effect.

When his grievance was denied at one level, the grievor applied for judicial review of the decision. This caused the grievance process to be suspended. The CF asked the Court to strike out the grievor's application, and it ultimately did so on the basis that the grievance process was an adequate alternative remedy and that the grievor's application was premature. The grievance process was then reactivated.

Staff reviews concluded that the Summary Investigation had been flawed. As a result, the CF offered to reach an administrative resolution of the grievance. It would quash the C&P and remove any reference to it from the grievor's service records. However, the CF's position was that the C&P had not had a negative effect on the grievor's career, nor did it agree to the grievor's claim for payment of the legal fees he had incurred on the judicial review application. The grievor did not accept the CF's offer.

The Board found that the results of the Summary Investigation were not reliable since the investigation had been carried out without respect for the grievor's right to procedural fairness. The evidence showed that the grievor had been denied the right to know the case against him and was not given a meaningful opportunity to be heard, to defend himself or to answer the case against him. The Board also found that the C&P had likely had a negative effect on the grievor's career.

The Board recommended that the grievance be upheld, and that the CF act on the grievor's requests to expunge the C&P from his service records, restore his annual leave, and conduct an in-depth review to determine, as accurately as possible, any negative effects of the C&P on his career aspirations. The Board concluded that details of this review should be shared with the grievor, and any corrective measures found to be required should be carried out in a timely manner. It also recommended that the relevant authorities address the grievor's request to be compensated for his legal fees, noting that, were it not for the grievor having sought counsel and having pursued the court application, he might very well have been unable to gather the significant evidence that was contained in record, which enabled the Board and the CDS to get a clearer picture of the events at issue.

APPENDIX 3

ANTICIPATED EXPENDITURES TO MARCH 31, 2002

ANTICIPATED TOTAL EXPENDITURES TO MARCH 31, 2002	
	Forecast (Total Expenditures)
Salaries	2,948,000
Employee Benefit Plans	568,000
Travel & Transportation	88,910
Telecommunication services	324,160
Postage & Freight	16,720
Communications & printing	44,400
*Professional and special services	2,082,870
Training & professional dues	187,600
Rentals	206,400
Office rent & Fit-up	300,000
Materials & Supplies	80,700
Computer & EDP equipment	161,700
Office Furniture	53,400
	7,042,860

*Costs to cover contract workers directly in support of grievances review, along with one time start up costs for various corporate initiatives

APPENDIX 4
CFGB Organization and Structure

Mr. Paul-André Massé is the Chairperson and Chief Executive Officer of the Board; Ms. Diane Laurin is the full time Vice-Chairperson, responsible for Operations; Mr. Ken Maxted (Toronto, Ontario) is the part time Vice-Chairperson and Ms. Naomi Z. Levine (Headingley, Manitoba) and Ms. Wendy E. Wadden (Sydney, Nova Scotia) are part time Members. All Members are Order in Council appointees. The role of the Board Members is to provide findings and recommendations on grievances to the Chief of the Defence Staff.

Ms. Laurin is responsible for assigning the grievance cases to the Board Members, as well as overseeing the Board's grievance review operations, i.e. research and analyses, legal services, and the recommendation process concerning CF members' grievances.

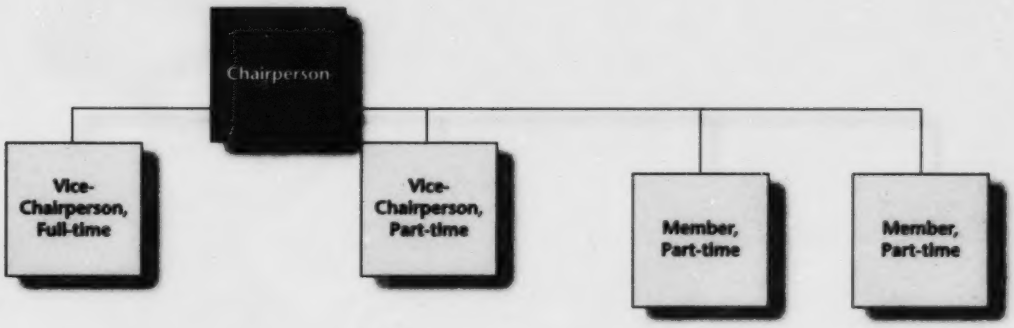
In their executive duties, the Chairperson and Vice-Chairperson are supported by an Executive Director, a Director of Legal Services and General Counsel and a Director of Grievance Analysis and Operations.

The Executive Director is responsible for the provision of corporate services in the areas of Strategic Planning and Administration, Human Resources, Communications, Finance, Information Management and Technology and Health and Safety.

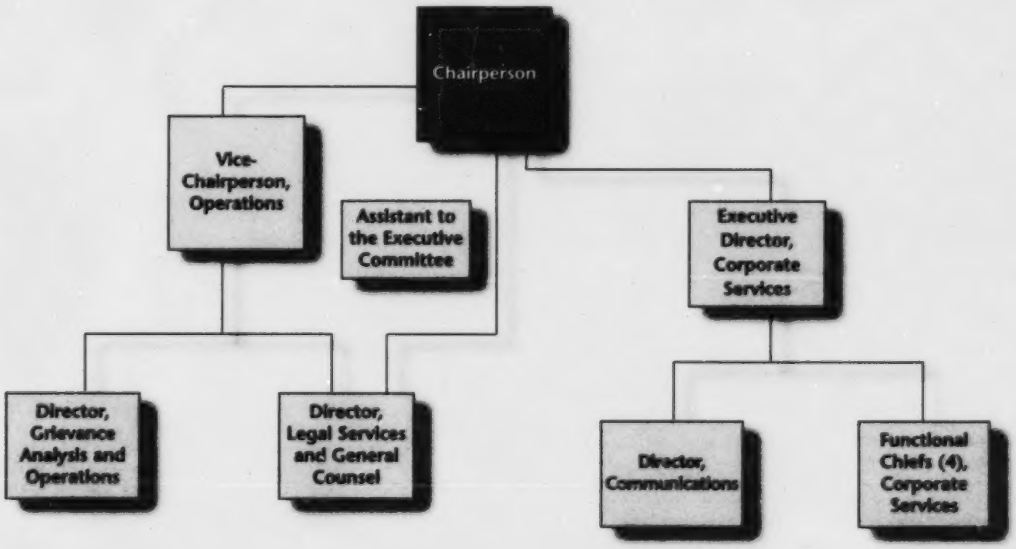
A team of Legal Counsel is employed in the Legal Services Directorate, which is headed by a Director, who also acts as General Counsel to the Board. This Directorate houses the Registrar function for grievances.

The Grievance Analysis and Operations Directorate consists of a core group of Grievance Officers, supplemented by either term, casual or contract employees, as warranted by the workload.

Board Members



The Management Team



APPENDIX 5

BIOGRAPHIES

Mr. Paul-André Massé was appointed as the Board's first Chairperson on November 1, 1999. He holds this position on a full time basis.

Mr. Massé is responsible for setting up the Canadian Forces Grievance Board, the first quasi-judicial body mandated to review military grievances referred to it by the Chief of the Defence Staff.

Born in Saint-Jean-sur-Richelieu, Paul-André Massé is a graduate of l'Université de Montréal where he obtained a Master of Science degree (Political Science) and of the University of Ottawa where he pursued undergraduate studies in Public Administration, Political Science and Labour Relations.

Chairperson
Paul-André Massé

Member of the Canadian Armed Forces (Regular and Reserves) from 1964 to 1973, he then held positions in Members of Parliament and Ministers' Offices.

Member of Parliament for Saint-Jean from 1979 to 1984, he was Vice-Chairperson of the Labour, Manpower and Immigration Committee and a member of the Standing Committees on External Affairs and National Defence; Agriculture; Public Accounts and Miscellaneous Estimates.

Paul-André Massé was actively involved with Sub-Committees reviewing the NORAD Agreement and the development of the Armed Forces Reserves. He was also involved, at the legislative level, in the implementation of the Canadian Security Intelligence Service that became the subject of his thesis.

In 1983, he was appointed by the Prime Minister as Parliamentary Secretary to the Minister of Supply and Services.

On many occasions, as a member of Parliamentary Delegations, he has represented Canada abroad particularly at NATO, SHAPE and NORAD.

As part of a management development program with the Public Service, Mr. Massé held various positions of increasing responsibilities within the federal administration.

From 1992 to 1994, Mr. Massé was a member of the Board of Directors of the "Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu" and a member of its Executive Committee and Finance Committee.

Prior to his appointment as the Canadian Forces Grievance Board's Chairperson in November 1999, Paul-André Massé managed his own consulting firm in the field of government relations.

Vice-Chairperson
Diane Laurin

Ms. Diane Laurin was appointed as the Canadian Forces Grievance Board's full time Vice-Chairperson on November 1, 1999.

Ms. Laurin is the co-founder of the Canadian Forces Grievance Board; the first quasi-judicial body mandated to review military grievances referred to it by the Chief of the Defence staff.

In the capacity of Vice-Chairperson, Ms. Laurin has full authority and accountability for all of the Board's affairs, in the absence of the Chairperson.

In addition, she holds executive responsibilities, as Vice-Chairperson of Operations. In this capacity, she is responsible for managing all facets of the Board's operations related to the grievance review process, including assigning the grievance cases to the Board Members.

Prior to joining the Grievance Board, Ms. Laurin worked at the Montreal Urban Community (MUC), as a member of senior management for eleven years, four of which were spent at the Montreal Urban Community Police Service (MUCPS).

Ms. Laurin was Assistant Director and Chief of Staff to the Director of the Police Services from 1995 to 1998. She participated in major files involving citizen security, public morality and criminal activity, as well as intercultural and race relations. Some examples are the ice storm, the Stanley Cup riots, the motorcycle gang wars and the Barnabé Case.

Ms. Laurin also took part in projects touching upon collective agreement negotiation, work relations and professional ethics.

She participated in a project called "Towards Neighbourhood Policing" which necessitated the reengineering of the MUCPS and led this police department to thoroughly review its mission and work practices.

From 1987 to 1995, Ms. Laurin acted as communications and planning advisor to the MUC President. She planned communications strategies that furthered the implementation of metropolitan policies in matters of public safety, air and water purification, public transit and economic development. She also contributed to articles on crime prevention and law reform in the police environment.

Before joining the MUC, Ms. Laurin practiced immigration and civil law. She began her career as a nurse, a profession she practiced for six years.

Ms. Laurin has a Bachelor of Law degree from the University of Montreal (1982) and has been a member of the Québec Bar Association since 1983.

In addition, Ms. Laurin holds memberships in the Canadian Bar Association, the National Association of Administrative Law Judges, the Council of Canadian Administrative Tribunals and the Association of Labour Relations Agencies.

Part Time
Vice Chairperson
Kenneth E. Maxted

Kenneth E. Maxted was appointed as part time Vice-Chairperson of the Board on May 31, 2001

Kenneth E. Maxted, from Toronto, Ontario, has 30 years experience as a Parish Priest and 38 years of military service. During his military career, the Reverend Canon Maxted served for 10 years as a Regular Force Infantry Officer and 28 years in the Reserves, of which 15 were served as Chaplain to the Canadian Forces. He also acted as Aide-de-Camp to four Lieutenant Governors of Ontario, and has served as Chaplain to several veterans' organizations. Mr. Maxted, a former member of the Canadian Pension Commission and the Veterans Review and Appeal Board, is an Officer of the Order of Military Merit and the recipient of, among others, the United Nations Service Medal (Korea), the Centennial Medal, the Queen's Jubilee Medal and, more recently, the Canadian Peacekeeping Service Medal.

Part Time Member
Naomi Z. Levine

Naomi Z. Levine was appointed as part time Member of the Board on March 21, 2000

Naomi Z. Levine, from Headingley, Manitoba, is a lawyer, ethicist, chartered mediator and workplace dispute consultant with extensive experience in conducting inquiries. She is also a harassment consultant for the University of Winnipeg, Red River College and the City of Winnipeg. As a lawyer, Ms. Levine has specialized in, among others, the areas of criminal, labour and corporate law. She obtained a Bachelor of Arts from the University of Winnipeg and a Masters of Arts and a Bachelor of Law, from the University of Manitoba. She has a weekly radio column on Ethics and Law on CBC Winnipeg.

Part Time Member
Wendy E. Wadden

Wendy E. Wadden was appointed as part time Member of the Board on March 31, 2000.

Wendy E. Wadden, from Sydney, Nova Scotia, is a lawyer in private practice. She is the head instructor in the Paralegal Program, an instructor in the School of Business and the School of Science and Technology at the University College of Cape Breton. She is a member of the Nova Scotia Barristers' Society, the Cape Breton Barristers' Society, and the Regional Assessment Appeals Court (Eastern Division). She is also a member of the board for a community organization known as "Second Chance", a program designed to assist in responding to family violence by helping the batterer. She obtained a Bachelor of Commerce (Honours) and a Bachelor of Law from Dalhousie University.

Management Staff

Executive Director and Director, Grievance Analysis and Operations
Denis Labrie

In January 2001, Mr. Denis Labrie joined the Canadian Forces Grievance Board, assuming the duties of Director, Grievance Analysis and Operations. Since March 2001, he has also performed the duties of the Executive Director position, with primary responsibility for overseeing the fulfillment of the Board's corporate strategies and operations.

From August 1998 to December 2000, Mr. Labrie occupied the position of Chief of Language Operations and Renewal (NCR), Language Training Canada, where he played a key role in the strategic reorientation of the organization. Prior to that, he was recruited by the Public Service Commission in June 1997 to manage processes related to the pre-qualification program for Assistant Deputy Ministers and accelerated senior executive development.

Denis Labrie was a member of the Canadian Forces from 1975 to 1997, where he held a number of senior management positions. Among them were the positions of Director of Administration for the Canadian Forces Base in Saint-Jean and Director of Administration for the Royal Military College, at the same base. During this period, he was intimately involved in the strategic realignment of these two organizations, as part of the Canadian Forces' staff reduction program.

Director, Legal Services and General Counsel
Jacques Lavoie

Jacques Lavoie started his career with the federal government in 1982 when he joined the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and was first posted to the Greater Vancouver Area in British Columbia. Later, he practised law in the private and public sectors where he held positions as Counsel for the Department of Justice, Treasury Board, the Canadian Firearms Centre and the RCMP. He also worked for the Canadian Security Intelligence Service and the Provincial Minister of Public Security in Quebec. He has legal experience in Crown law, criminal law, labour law, administrative law and human rights law, and has appeared before various courts and administrative tribunals. He holds a civil law degree and a common law accreditation and is a member of the British Columbia and Quebec Law Societies. He studied criminology at Simon Fraser University.

RAPPORT ANNUEL *2001*

DU COMITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES

Canada

Le 20 mars 2002

L'honorable Art Eggleton, C.P., député
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Mgén George R. Pearkes
101, promenade Colonel By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Conformément au paragraphe 29.28 (1) de la *Loi sur la défense nationale*, je vous soumets le rapport d'activité du Comité des griefs des Forces canadiennes pour l'année 2001 qui doit être déposé devant le Parlement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le président,

Paul-André Massé

© Comité des griefs des Forces canadiennes 2002

N° de catalogue DG1-2001
ISBN 0-662-66170-2

Table des matières

Message du président 1

Remerciements 3

Chapitre 1
Fondement, rôle et travaux du Comité 4
Création du Comité des griefs des Forces canadiennes 4
Avantages d'un tribunal administratif 5
Justice fondée sur le droit 5
Amélioration des relations dans les Forces 6
Types de griefs déférés au Comité 7
Deuxième palier d'examen 7
Établissement des priorités 8
Modalités d'examen 8
Autres modes de règlement 9
Critères pour la tenue d'une audience 9

Chapitre 2
Bilan de 2001 10
Partie un – Bâtir l'organisation 10
Définition de la structure 10
Mission, vision et valeurs 11
Gestion de projets 12
Gestion des finances et systèmes 12
Communications internes 12
Partie deux – Accomplir notre mission 13
Mot de la vice-présidente 13
Griefs examinés en 2001 14
Amélioration du rendement 14
Formation continue 15
Acquisition d'expertise 15

Chapitre 3

Défis de la première année 16

Recrutement et maintien de l'effectif 16

Développement organisationnel 17

Initiatives et obligations de rapport de la fonction publique 17

Oeuvre de pionniers 18

Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs 19

Chapitre 4

Perspectives 21

Achèvement de la transition organisationnelle 21

Mise en œuvre du système de gestion du rendement 22

Recours aux précédents 22

Perfectionnement professionnel 22

Intégration dans le sens de notre vision 23

Annexes

Annexe 1 : Ventilation des dossiers de griefs par catégorie 25

Annexe 2 : Exemples de résumés de cas assortis des conclusions et recommandations du Comité 27

Annexe 3 : Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002 43

Annexe 4 : Structure organisationnelle du CGFC 44

Annexe 5 : Notes biographiques 46

Président à temps plein, M. Paul-André Massé 46

Vice-présidente à temps plein, M^me^ Diane Laurin 47

Vice-président à temps partiel, M. Kenneth E. Maxted 49

Membre à temps partiel, M^me^ Naomi Z. Levine 49

Membre à temps partiel, M^me^ Wendy E. Wadden 49

Directeur exécutif et directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations, M. Denis Labrie 50

Directeur des Services juridiques et avocat général, M. Jacques Lavoie 50

Comment rejoindre le CGFC

Message du président

À l'issue d'une année complète d'existence en tant que tribunal administratif, le Comité des griefs des Forces canadiennes reconnaît que sa tâche la plus ardue découle des exigences de son mandat, selon les termes mêmes de la *Loi sur la défense nationale :* « Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, il agit avec célérité et sans formalisme. »

Comme tout grief est présenté par suite d'un mécontentement, cela est dans l'intérêt de toutes les parties de régler le cas dans les meilleurs délais. Si on envisage la question strictement sous cet angle, on pourrait être tenté de transiger sur le principe de l'équité pour accélérer les procédures. Pourtant, le Comité doit se laisser guider en tout temps par le principe de l'équité plutôt que d'agir en fonction de ce qui lui convient.

Il incombe donc aux membres du Comité de faire preuve de rigueur et d'analyser chaque grief en profondeur avant de transmettre leurs conclusions et recommandations au Chef d'état-major de la Défense. Ils ne doivent jamais oublier que la portée de leurs travaux est susceptible non seulement d'influer sur les cas à l'étude mais d'avoir aussi des répercussions à long terme sur les Forces canadiennes.

À titre d'organisme quasi judiciaire, le Comité doit appuyer ses conclusions et recommandations sur le droit. Il a donc besoin de temps pour avancer des raisonnements solides d'un point de vue juridique. Il est conscient que bon nombre de gens surveillent de près ses activités afin de juger de l'apport du Comité des griefs des Forces canadiennes en tant qu'organisme nouvellement constitué. Lorsque les plaignants constateront que les décisions rendues sont étayées par de solides arguments tirés du droit du travail canadien, ils seront davantage persuadés que leurs griefs ont été traités d'une façon juste, équitable et impartiale.

Au cours de la dernière année, j'ai été à même de constater que nous avons adopté le bon modèle d'organisation pour examiner les griefs. J'avais l'intime conviction que l'effectif devait être constitué de personnes spécialisées en relations de travail, en gestion des ressources humaines et en droit. À en juger par le travail accompli en un an, grâce à la synergie qui s'est installée entre les agents de griefs et les avocats, j'en conclus que la mise en commun de compétences diverses a donné les résultats souhaités sur le plan de l'examen des griefs.

Mes réflexions sur l'année qui se termine m'amènent à évoquer la responsabilité non moins grande qui m'est échue en ma qualité de premier dirigeant du Comité. À ce titre, je dois veiller à bien gérer l'organisme. Pour m'acquitter de façon responsable de la tâche d'administrer des fonds publics et de diriger un organisme public tout à fait indépendant, je dois compter sur un personnel qui fasse preuve d'un grand leadership et de bonne gestion à tous les niveaux de l'organisation, de manière à ce que le Comité puisse remplir sa mission tout en tenant compte des principes qui sous-tendent la fonction de contrôleur moderne.

La gestion exige des investissements de temps et d'énergie. À mon avis, il est heureux que le Comité ait vu le jour au sein de la fonction publique fédérale à un moment où on a entrepris d'en moderniser la gestion. Il a donc pu profiter d'un certain nombre d'initiatives prises par les organismes centraux pour adopter un cadre de gestion efficace dès le départ.

Je me suis fixé comme objectif pour la prochaine année de finaliser la mise en œuvre des rouages de l'organisation pour qu'elle puisse atteindre son régime de croisière. En d'autres termes, il s'agit de doter le Comité des postes prévus, de terminer les tâches innombrables découlant de sa création et de mettre pleinement en œuvre le système proposé de gestion du rendement. Le Comité n'atteindra son maximum de rendement, dans l'examen des griefs, qu'une fois que toutes ces mesures de stabilisation auront été prises.

Au début de mon message, j'ai dit que le Comité devait faire diligence pour revoir les cas mais qu'il ne pouvait être question de nuire à la qualité du processus d'examen des griefs.

Au cours de l'année qui vient, le maintien de la qualité occupera le premier plan dans le système des indicateurs de gestion du rendement. Le Comité fixera des normes pour évaluer la qualité des réalisations afin de s'assurer que chacune réponde systématiquement aux critères d'excellence attendus par les membres du Comité.

J'ai fait état des efforts à ce jour pour que le Comité puisse remplir son mandat. Pour reprendre un cliché, qui reste pourtant vrai, je dirais que « les actes sont plus éloquents que les paroles ». Lorsque les membres des Forces canadiennes constateront que les travaux du Comité ont des effets positifs sur leurs conditions de travail, le Comité aura fait un pas de plus vers l'atteinte de sa vision.

Cette vision ne pourra être réalisée qu'une étape à la fois. Dans un premier temps, le Comité examinera et réglera les griefs un à un. En aidant ainsi à améliorer la procédure de règlement des griefs, il devrait contribuer à raffermir la confiance dans le système de justice militaire. Enfin, s'il amène des changements systémiques, les conditions de travail des membres des Forces canadiennes ne pourront que s'améliorer.

Le président du Comité des griefs des Forces canadiennes,
Paul-André Massé

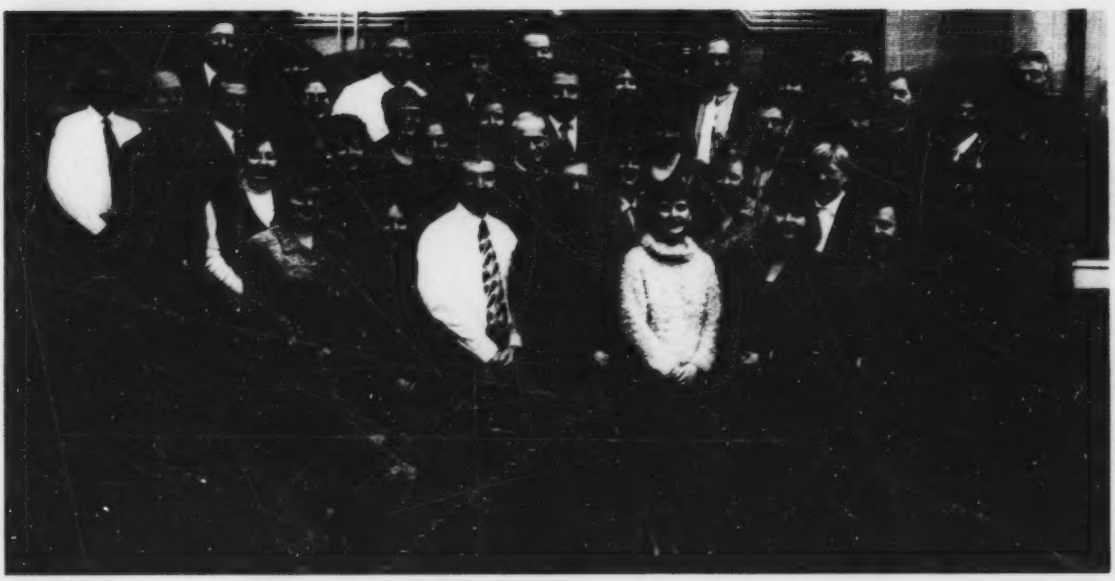
Remerciements

Les membres du Comité ne pourraient bien s'acquitter de leurs obligations sans l'appui et le dévouement du personnel du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC).

Tous les employés du Comité méritent d'être félicités de leur assiduité à la tâche car leur travail d'équipe a donné de bons résultats tout au long de l'année.

Le CGFC tient à remercier, en particulier, les agents de griefs qui ont été appelés à mettre les bouchées doubles, la moitié des postes n'ayant pas été comblés. Ils ont réussi, malgré tout, à analyser et à rédiger des rapports sur un nombre considérable de griefs en 2001. La qualité de leur travail ne s'est jamais démentie alors que le Comité n'en était qu'à ses débuts. Ce bilan positif est tout à leur honneur compte tenu des difficultés liées à la mise sur pied d'une nouvelle organisation.

Il faut signaler également le travail des personnes suivantes : M^{e} Jacques Lavoie, directeur des Services juridiques et avocat général, et son équipe d'avocats qui ont établi le cadre juridique du Comité; M. Denis Labrie qui a cumulé les fonctions de directeur exécutif et de directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations; et M^{me} Danielle Réthier, chef des Ressources humaines, qui a mis au point une stratégie et un plan de gestion des ressources humaines pour le compte du Comité. L'enthousiasme et les efforts acharnés de chacun ont fait progresser le Comité en 2001.



Fondement, rôle et travaux du Comité

Création du Comité des griefs des Forces canadiennes

La création du Comité des griefs des Forces canadiennes découle directement des modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* pour moderniser et renforcer le système de justice militaire de manière à simplifier et à raccourcir le processus d'examen des griefs à l'intention des membres des Forces canadiennes.

Avant ces modifications, on estimait que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et on déplorait le manque d'interventions externes.

Les nouvelles mesures législatives, déposées par le gouvernement du Canada en décembre 1998, ont eu pour effet :

- d'éliminer la participation du Ministre au règlement des griefs personnels;
- de créer un organisme externe, le Comité des griefs des Forces canadiennes, ayant la compétence de traiter les griefs concernant l'administration des affaires des Forces canadiennes et présentant les caractéristiques suivantes :
  - le Comité formulerait des conclusions et recommandations en ce qui a trait aux griefs soumis au Chef d'état-major de la Défense;
  - le Chef d'état-major de la Défense ne serait pas lié par les conclusions et recommandations du Comité, mais devrait expliquer par écrit pourquoi il rejette les conclusions ou recommandations;
  - le Comité serait autorisé à entendre des témoignages et aurait les pouvoirs de contraindre des témoins à comparaître devant lui et d'ordonner la production de documents;
  - le rapport annuel du Comité serait déposé devant chaque chambre du Parlement.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est indépendant des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

En novembre 1999, par décret, M. Paul-André Massé a été nommé président du Comité et Me Diane Laurin, vice-présidente à temps plein. En mars 2000, Me Naomi Z. Levine et Me Wendy E. Wadden ont été nommées membres à temps partiel. La dernière nomination par décret a été celle du révérend chanoine Kenneth Maxted qui s'est joint au Comité en tant que vice-président à temps partiel le 31 mai 2001.

LE COMITÉ EST UN TRIBUNAL ADMINISTRATIF DOTÉ DE POUVOIRS QUASI JUDICIAIRES.

Le Comité a été institué le 1er mars 2000 mais n'a entamé ses travaux que le 15 juin 2000, date d'entrée en vigueur de la réglementation. Les six premiers mois de cette année-là ont été consacrés à la mise sur pied d'une organisation fonctionnelle ainsi qu'à la conception et à la mise en œuvre d'une structure permettant de recevoir et d'examiner des griefs, puis de formuler des conclusions et recommandations pertinentes.

AVANTAGES D'UN TRIBUNAL ADMINISTRATIF

L'objectif d'un tribunal administratif consiste à obtenir justice pour toutes les parties. Les tribunaux administratifs procurent un mécanisme externe au système judiciaire permettant le règlement accéléré de questions complexes. Indépendants du gouvernement, les tribunaux administratifs tel le Comité des griefs des Forces canadiennes ont le pouvoir de faire des recommandations ou de rendre des décisions par l'entremise des lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent au tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétence donné. Ces pouvoirs doivent toutefois être exercés conformément à l'intérêt public et aux circonstances qui prévalent dans la sphère d'activité du tribunal.

De nombreuses décisions de tribunaux administratifs impliquent davantage que la simple application de principes juridiques. On tient compte de politiques d'intérêt public qui peuvent avoir un impact significatif sur le gouvernement et sur les droits et obligations individuels.

JUSTICE FONDÉE SUR LE DROIT

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de celui du milieu civil. Les principes juridiques qui s'appliquent normalement à la relation employeur-employé ne peuvent pas toujours servir au redressement d'un grief militaire. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du Chef d'état-major de la Défense (CEMD). Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Les militaires sont soumis à des conditions de travail dont les règles d'emploi sont essentiellement réglementées plutôt que négociées, ce qui complique le contexte juridique des relations de travail dans les forces armées.

l'expertise permettant de comprendre les dossiers et de formuler des conclusions et recommandations à l'égard des griefs fait intervenir de nombreux aspects du droit militaire, du droit du travail, du droit administratif, du droit de la responsabilité civile délictuelle et du droit de la Couronne. Le personnel et les membres du Comité doivent bien connaître la *Loi sur la défense nationale*, les *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC) actuels et antérieurs, les *Ordonnances administratives des Forces canadiennes* (OAFC), les *Directives et ordonnances administratives de la Défense* (DOAD) et une foule d'autres politiques, directives et ordonnances administratives internes des Forces canadiennes, sans oublier les références aux politiques du Conseil du Trésor. De plus, les tribunaux canadiens ont rendu un certain nombre de décisions concernant toute une gamme de questions du travail qu'il faut repérer et examiner sérieusement.

Le Comité doit veiller à ce que ses recommandations respectent la règle de droit et puissent être mises en œuvre conformément aux lois habilitantes, aux principes pertinents de respect des droits de la personne et à la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Ainsi, le Comité doit appliquer le droit et la jurisprudence pertinente lorsqu'il soumet au CEMD ses conclusions et recommandations concernant les griefs. Ces conclusions et recommandations peuvent entraîner la modification de règlements existants ou d'autres changements systémiques touchant de nombreux membres des Forces canadiennes.

Amélioration des relations dans les Forces

La création du Comité découle de la volonté du gouvernement du Canada de mettre en place le processus de règlement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible afin d'améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner les griefs individuels et à soumettre des conclusions et recommandations au CEMD, son rôle à l'appui du bien public est de plus vaste portée.

« Les travaux du Comité ont un impact positif sur les conditions de travail des militaires. »
vision

Lorsque M. Paul-André Massé a rencontré, en juin 2001, des membres des Forces canadiennes dans les bases militaires de Wainwright, de Suffield et d'Edmonton, en Alberta, il a affirmé que « l'expertise du Comité sera mise en valeur lorsque les membres des Forces canadiennes seront confiants que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale [et que] les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires ».

Le Comité exerce un rôle unique relativement au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Il n'existe aucun syndicat ni association d'employés dans les forces armées. Le Comité assure que les droits du personnel militaire sont

considères de façon juste. Ses conseillers juridiques et agents de griefs sont indépendants des Forces canadiennes et ils prennent en considération le meilleur intérêt des deux parties en cause.

Lors du lancement du Comité des griefs des Forces canadiennes le 15 juin 2000, le Président a déclaré ce qui suit : « La mise en place du Comité des griefs des Forces canadiennes marque l'importance que le gouvernement et les citoyens accordent à la justice ainsi qu'au respect de l'honneur et des droits des militaires. Ces femmes et ces hommes remplissent un service de façon courageuse et dévouée, aident les Canadiens et les Canadiennes lorsqu'il y a de grands désastres et assurent le maintien de la paix dans le monde. »

Même si le Comité a pour rôle d'examiner des griefs individuels, on s'attend qu'avec le temps les précédents juridiques qu'il établira auront des retombées favorables sur les conditions de travail de tous les militaires, ce qui les rendra d'autant plus fiers des fonctions qu'ils accomplissent au nom de leurs concitoyens.

Types de griefs déférés au Comité

En vertu du chapitre 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, le Comité fera l'examen des griefs liés aux questions ci-après :

- toute mesure administrative menant à la suppression de la solde et des indemnités ou à des retenues sur celles-ci, à une rétrogradation ou à la libération des Forces;
- l'application ou l'interprétation des politiques des Forces canadiennes portant sur l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes, des emplois civils, les conflits d'intérêts et les mesures concernant l'après-mandat, le harcèlement ou les comportements racistes;
- la solde, les indemnités et d'autres avantages financiers;
- l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires.

De plus, le CEMD déférera au Comité tout grief qui le concerne directement.

Le CEMD jouit également du pouvoir discrétionnaire de soumettre à l'examen du Comité d'autres types de griefs.

Deuxième palier d'examen

Avant les modifications qui ont permis de moderniser la *Loi sur la défense nationale* (LDN), le processus de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. La Loi ne prévoit maintenant que deux paliers pour l'examen des griefs ce qui simplifie le processus. Le premier palier est l'autorité initiale ayant le pouvoir d'examiner et d'accepter le grief. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette première décision peut soumettre une demande de révision au CEMD qui représente l'instance seconde et finale de la procédure de redressement des griefs. C'est là que le Comité entre en jeu.

Établissement des priorités

Le Comité des griefs des Forces canadiennes accorde généralement la priorité aux griefs de plus longue date qui sont encore en suspens. Cependant, certains cas peuvent exiger un examen sur-le-champ. Par exemple, le Comité pourrait examiner en priorité des dossiers de griefs dans les circonstances suivantes :

- un plaignant est sur le point d'être libéré des Forces canadiennes ou son état de santé est précaire;
- une situation pourrait avoir une grave incidence sur la carrière ou la réputation d'une personne;
- le plaignant pourrait avoir de graves ennuis financiers; ou
- la situation mérite une attention spéciale du Comité.

Le cas échéant, le Comité devrait s'assurer que, dans l'intérêt du plaignant et de toutes les personnes visées, l'on tienne compte des circonstances qui pourraient justifier un examen accéléré.

Modalités d'examen

- Une fois que le Comité reçoit un grief des Forces canadiennes, il envoie au plaignant une lettre l'informant de sa réception par le Comité et les renseignements contenus dans le dossier du grief sont transmis au plaignant conformément aux règles de divulgation.
- Le plaignant est invité à soumettre des observations supplémentaires concernant son dossier et à donner son consentement, conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en vue de l'obtention d'autres renseignements personnels nécessaires à l'examen du dossier.
- Durant l'examen, et le plaignant et les Forces canadiennes peuvent fournir des précisions ou transmettre des renseignements nouveaux au Comité. Normalement, tous les documents qui sont pris en considération durant le processus d'examen sont divulgués conformément aux règles de justice naturelle.
- Les agents de griefs font des recherches approfondies pour recueillir plus de détails et les faits relatifs au dossier. Ils peuvent obtenir des avis juridiques ou faire appel à des spécialistes. Ils rédigent ensuite un rapport dans lequel ils énoncent les faits, résument les événements et soumettent une analyse approfondie de manière à présenter objectivement la version des deux parties.
- Un ou plusieurs membres du Comité examinent le rapport et le dossier de grief. Les membres peuvent demander des renseignements supplémentaires ou des avis juridiques avant de formuler leurs conclusions et recommandations. Après examen final du dossier, le Comité achemine ses conclusions et recommandations au CEMD et au plaignant.

« Exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté. »

valeur

Autres modes de règlement

Dans certains cas, il est dans le meilleur intérêt des deux parties en cause de régler un grief par une solution administrative. Le Comité transmet tout de même ses conclusions et recommandations au CEMD en pareilles circonstances. À d'autres moments, un plaignant peut décider d'opter pour un mode alternatif de règlement comme la médiation. Le Comité peut alors suspendre le dossier de grief, à la demande du plaignant, jusqu'à avis contraire.

Critères pour la tenue d'une audience

Conformément à la *Loi sur la défense nationale*, le Comité des griefs tient généralement une audience à huis clos, à moins que le président, par souci des intérêts des personnes participant à l'audience ou dans l'intérêt du public, ne décide de tenir l'audience ou une partie de celle-ci en public. La liste de critères ci-après n'est pas exhaustive mais elle témoigne de certains facteurs que le Comité peut évaluer au moment de décider de l'opportunité d'une audience :

- une audience semble être la seule façon, sinon la façon la plus rapide et efficace de statuer sur un grief, en prenant en considération des facteurs comme le nombre de témoins à comparaître et la difficulté réelle ou probable que pose la production de preuves dans le cadre d'une enquête administrative;
- le grief soulève des questions sur la crédibilité du témoignage d'une personne ou des diverses versions de l'incident et des circonstances qui ont déclenché le grief même;
- le grief met en lumière un problème systémique;
- le grief touche plusieurs personnes;
- des questions importantes ne peuvent être résolues que dans le contexte d'une audience au cours de laquelle les témoins doivent témoigner sous serment et peuvent faire l'objet d'un contre-interrogatoire;
- les deux parties ont cherché à obtenir la tenue d'une audience ou peuvent avoir réclamé une audience.

La liste de critères qui suit n'est pas exhaustive mais elle présente des paramètres qui s'ajoutent aux facteurs ci-dessus et que le président du Comité peut aussi soupeser au moment de décider si l'audience doit être publique ou privée :

- l'intérêt public justifie une discussion élargie des faits entourant le grief, discussion à laquelle pourraient assister d'autres personnes intéressées ou des membres du grand public;
- l'image et la crédibilité des Forces canadiennes, du Comité ou des deux peuvent être mises en doute;
- la question soulevée par le grief est telle qu'elle a été ou peut être l'objet d'un débat public;
- le Comité peut vouloir démontrer plus de transparence dans l'examen d'un grief en particulier.

Bilan de 2001

Partie un – Bâtir l'organisation

En 2000, le Comité des griefs des Forces canadiennes a consacré la majeure partie de ses six premiers mois d'existence à l'acquisition des ressources essentielles à son fonctionnement comme tribunal administratif. Durant les douze derniers mois, soit la première année complète d'activité du Comité, la structure organisationnelle a été définie et d'importantes initiatives de développement organisationnel ont été lancées.

En février, le Comité a déposé son premier Rapport sur les plans et priorités. Les plans, priorités et résultats attendus se fondent sur cinq volets stratégiques : le leadership, les communications, la gestion des connaissances, le perfectionnement professionnel et une saine gestion du rendement.

Avant de poursuivre la réalisation des trois derniers volets ci-dessus, l'exercice d'un leadership efficace exigeait que l'on réponde d'abord à certains impératifs de base. Il fallait notamment adopter la mission, la vision et les valeurs du Comité, élaborées en consultation avec les employés.

Définition de la structure

Le Comité a commencé par accomplir la tâche essentielle de définir sa structure de fonctionnement, de déterminer les types de postes nécessaires à l'exécution des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles, de rédiger toutes les descriptions de postes, d'établir les classifications professionnelles et de déterminer le nombre de postes requis à court, moyen et long terme. En mai 2001, cette tâche était accomplie et le plan d'action du Comité en matière de dotation était approuvé.

Une autre réalisation marquante a été l'adoption d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines axé sur les compétences et lié à la mission, à la vision et aux valeurs du Comité. Avec la participation des employés, on a d'abord établi les compétences organisationnelles indispensables à tous les effectifs du Comité. Ce fut la première étape de l'élaboration de profils de compétences exhaustifs qui serviront à choisir les candidats de nature à répondre aux besoins actuels et éventuels en ressources humaines. Les profils serviront notamment à établir les besoins en formation et perfectionnement et à relever les lacunes en matière de rendement professionnel. Ils serviront en outre à élaborer des accords de rendement avec les employés.

Mission, vision et valeurs du Comité des griefs des Forces canadiennes

Mission

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes.

Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

Valeurs collectives

- assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- valoriser ses employés;
- privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- reconnaître le rôle des membres des Forces et leur contribution à la société canadienne.

Valeurs individuelles

- exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

Gestion de projets

La mise sur pied d'une organisation implique la planification et l'exécution d'un bon nombre d'initiatives dont certaines sont ponctuelles et d'autres seront permanentes. Ces initiatives du Comité sont conformes aux principes de la modernisation de la fonction de contrôleur, un élément-clé des réformes en cours dans la fonction publique. Au début du dernier trimestre de l'année civile, il est devenu évident que les diverses initiatives centrales, plus d'une quarantaine en fait, ont besoin d'une gestion, d'une surveillance et d'un contrôle systématiques. Par ailleurs, l'interdépendance des projets a besoin d'être précisée afin que ceux-ci puissent être administrés en conséquence. À l'automne, l'équipe des services internes a reçu la formation qui lui permet maintenant d'utiliser un système de gestion de projets faisant appel à une méthodologie et à des outils communs.

Gestion des finances et systèmes

Le 1er avril 2001, le Comité a assumé l'entière responsabilité de la gestion de ses finances et mis en œuvre le système financier ministériel commun fondé sur les principes des relevés financiers en usage dans le secteur privé. De plus, l'architecture complète du système de soutien informatique du Comité a été améliorée de façon à en rehausser la puissance, la vitesse, la sûreté et la capacité de diagnostic en cas de défaillance. On a, par ailleurs, mis en place des applications logicielles visant à améliorer les capacités de gestion du rendement du Comité.

Communications internes

Les communications sous-tendent toutes les réalisations attendues des organisations. La direction du Comité reconnaît l'importance des communications internes : on acquiert la confiance et l'engagement de ses coéquipiers grâce au maintien de communications ouvertes et transparentes. En juin et en septembre, on a organisé, à l'intention des employés, deux importantes sessions dont l'objectif premier était l'échange bilatéral de vues et d'information. On a aussi consulté et renseigné les représentants des syndicats de la fonction publique relativement aux activités du Comité ayant une incidence sur le bien-être du personnel.

Partie deux – Accomplir notre mission

Mot de la vice-présidente

Dans le cadre de la modernisation du système de justice militaire, le Comité a été créé en vue d'améliorer les conditions de travail des membres des Forces canadiennes.

Lorsqu'au Comité nous faisons des recherches sur la jurisprudence canadienne en matière de relations de travail afin de recommander des mesures appropriées, au fond nous harmonisons les conditions de travail des militaires avec celles dont jouissent les autres membres de la population active du Canada. Nous reconnaissons l'importance des travaux défricheurs que nous accomplissons. À l'instar des décisions que prennent d'autres tribunaux administratifs, les précédents que le Comité établit serviront de fondement aux décisions à venir.

Les recommandations fondées sur la jurisprudence et proposées par un organisme quasi judiciaire témoignent d'impartialité et d'équité envers les plaignants autant qu'envers leurs supérieurs des Forces canadiennes. Cette transparence est assurée lorsque les deux parties reçoivent les conclusions et recommandations du Comité. Le Comité s'appuie donc sur des motifs solides lorsqu'il transmet ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense.

Dans le cadre de nos travaux, nous devons examiner les causes profondes des griefs afin de proposer des changements qui éviteront que des situations semblables se reproduisent. Durant l'année écoulée, le Chef d'état-major de la Défense a reconnu la nécessité d'approfondir de plus vastes questions touchant les Forces canadiennes suite aux conclusions et recommandations du Comité. Les recommandations qui exigent des changements systémiques portent notamment sur les indemnités de déménagement, les avantages financiers et la mutation de la Réserve à la Force régulière.

Les précédents que le Comité établit maintenant servent de fondement aux futures décisions que l'on pourrait prendre relativement aux conditions de travail des militaires.

Le Comité se perçoit comme un outil de l'amélioration de la qualité de vie des hommes et des femmes qui constituent les Forces canadiennes. Notre première année complète de travaux nous confirme la valeur de la contribution que nous pouvons apporter.

La vice-présidente, Opérations, Comité des griefs des Forces canadiennes,
Diane Laurin

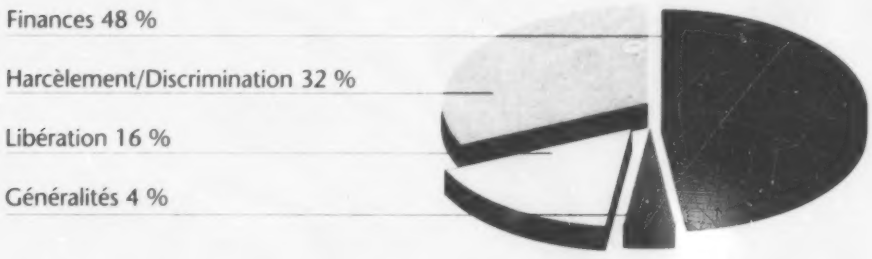
GRIEFS EXAMINÉS EN 2001

Entre le 1er janvier 2001 et le 31 décembre 2001, le Comité a formulé 204 recommandations et plus de 300 conclusions relativement à 100 dossiers de griefs. À la fin de l'année, 182 dossiers de griefs demeuraient à l'étude. Le nombre de griefs soumis au Comité durant l'année, à divers stades de traitement, s'élève à 282.

De ce nombre, 136 portent sur des questions financières, 91 traitent de harcèlement et/ou de discrimination, 44 de libération et 11 de questions générales (services de santé/dentaires, retour à un grade inférieur, etc.)

On trouve des précisions sur la nature de ces griefs à l'annexe 1. Un échantillon représentatif des dossiers étudiés et des recommandations formulées par le Comité se trouve à l'annexe 2.

Griefs par catégorie du 1er janvier 2001 au 31 décembre 2001



AMÉLIORATION DU RENDEMENT

Plusieurs des éléments nécessaires à l'établissement d'un système exhaustif de mesure et de gestion du rendement ont été institués au Comité. On a élaboré un diagramme d'acheminement du traitement des griefs qui permet au personnel de cerner les possibilités d'amélioration et de rationalisation. En conséquence, le processus d'examen des griefs du Comité est plus efficace. On a mis en œuvre un système informatisé de gestion et de suivi des dossiers qui permet au Comité de suivre la charge de travail et de savoir à tout moment où se trouve un dossier de grief. De plus, dans l'intention de mettre en œuvre la gestion des coûts et le suivi du rendement axés sur les activités, les membres de l'équipe sont tenus de consigner le temps qu'ils consacrent à chaque activité lorsqu'ils traitent des dossiers de griefs. Enfin, on a aussi rédigé une ébauche de principes d'assurance de la qualité applicables à l'examen des griefs. On a donc mis en place les trois éléments de base de la mesure du rendement à partir des coûts, de l'emploi du temps et de la qualité atteinte.

Formation continue

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est formé de professionnels dont les travaux les obligent à lire et à comprendre des documents complexes. Ils doivent détenir une forte capacité d'analyse et une bonne aptitude à résoudre des problèmes en plus de savoir rédiger de manière cohérente et s'exprimer de vive voix avec clarté. Ils doivent aussi se tenir au fait des événements dans leur domaine d'expertise. Comme la qualité des travaux du Comité dépend de l'acquisition, de l'échange et de l'utilisation de connaissances, un membre de l'exécutif a été chargé de la formation continue au sein de l'organisation.

Plusieurs initiatives de formation ont été lancées au cours de l'année. Des réunions régulières permettent à l'équipe opérationnelle de discuter et d'échanger en ce qui concerne les griefs ce qui augmente le bassin de connaissances à l'échelle de l'organisation. On élabore une base de données sur les précédents internes et externes et l'on constitue un répertoire de documents de référence juridiques principalement électroniques, ayant trait au mandat du Comité.

« Instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité. »

valeur

Acquisition d'expertise

Selon la première phrase de l'énoncé de vision du Comité, les compétences et l'expertise de ses membres en matière de traitement des griefs se reconnaîtront à la qualité de leurs conclusions et recommandations. Compte tenu de sa charge de travail, le Comité a veillé à offrir aux employés et aux membres le plus grand nombre possible d'occasions de perfectionnement professionnel. La participation à des séminaires et à des conférences traitant de sujets liés au mandat du Comité est l'un des meilleurs moyens pour l'équipe de s'informer des faits nouveaux en relations de travail, en droit militaire et en droit administratif.

En octobre 2001, le juge-avocat général a invité un membre de l'exécutif du Comité à faire un exposé à l'occasion d'un forum national auquel prenaient part plus d'une centaine de juristes et juges. Le forum était parrainé par la Section du droit militaire de l'Association du Barreau canadien. L'exposé portait sur le droit de grief des membres des Forces canadiennes et sur le rôle qu'exerce le Comité dans le processus d'examen des griefs. Vu l'expertise que le Comité acquiert, on s'attend à recevoir de plus en plus d'invitations de ce genre.

Défis de la première année

Devant l'enthousiasme que suscite la constitution d'une nouvelle organisation au sein de la fonction publique, il arrive souvent que l'on sous-estime le temps et les énergies à y consacrer. Il ne s'agit pas simplement d'exécuter un mandat – il faut en même temps mettre sur pied l'organisation. Les gestionnaires ne peuvent négliger une partie de leurs obligations au profit d'une autre.

Par exemple, afin d'obtenir le meilleur rendement possible des employés, ceux-ci doivent participer aux activités qui les touchent et l'on doit obtenir leur avis sur différents aspects de l'organisation. Dans le climat axé sur les connaissances qui existe au Comité, l'apport du personnel est un élément d'enrichissement indispensable.

Trois secteurs différents ont exigé cette année plus de temps et d'énergie que prévu : la mise sur pied de l'organisation c'est-à-dire tout ce qui entoure et soutient l'exécution du mandat comme tel; les initiatives et les obligations en vigueur à l'échelle de la fonction publique; ainsi que les défis associés à la gestion des dossiers de griefs.

La réalisation de tout ce qui précède a exigé passablement de créativité, de souplesse et de temps de la part des membres, de la direction et du personnel du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Recrutement et maintien de l'effectif

Lorsque le Comité a entamé ses activités, on a dû adopter des mesures provisoires de dotation en personnel pour qu'il puisse commencer ses travaux sans tarder. Il restait à définir clairement l'organisation, définir dûment les postes et établir les besoins réels en ressources. Durant l'année écoulée, on a lancé une campagne de recrutement afin de constituer l'équipe permanente de l'organisation. Ces initiatives ont pris du temps et coûté de l'argent sans que les résultats escomptés ne se concrétisent. Trouver du personnel qualifié d'expérience pour combler les postes d'exécution et de soutien s'est avéré tout un défi. À l'instar du reste de la fonction publique, le Comité s'est heurté à un bassin limité de ressources humaines. Certains concours n'ont suscité l'intérêt d'aucun candidat qualifié. Dans d'autres circonstances, un nombre restreint de candidats possédaient les qualifications requises et certaines des personnes retenues ont accepté des postes à l'extérieur de l'organisation.

Développement organisationnel

Un des plus grands défis de l'année a été de concilier les exigences du traitement des griefs et de la mise sur pied de l'organisation. L'organisation de chaque aspect des activités du Comité – des systèmes de gestion des finances ou des dossiers au processus d'examen des griefs – a demandé un gros investissement en temps et en énergie de la part de la direction et du personnel du Comité.

« Valoriser ses employés »
valeur

Il faut noter qu'en tant que nouvelle organisation, l'ensemble du Comité des griefs des Forces canadiennes a gravi une dure courbe d'apprentissage. Les connaissances organisationnelles ont été affaiblies chaque fois qu'il a fallu remplacer du personnel. On a donc consacré plus de temps à la formation et l'apprentissage des recrues ce qui a eu une incidence sur la productivité. Cela a aussi posé à la direction du Comité le défi supplémentaire de veiller au maintien de la synergie et de l'efficacité de l'équipe.

Par le biais de comités et de groupes de discussion, on a demandé l'avis des employés sur divers aspects des activités du Comité. Les membres du personnel ont collaboré à une gamme de tâches comme définir la structure de fonctionnement du Comité et élaborer l'énoncé de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Leur participation a aussi permis de simplifier le processus de traitement des griefs. Cet investissement en temps, même s'il est considérable, a aidé à façonner les travaux du Comité et aidera sans aucun doute à les accélérer.

Chantal Alarie, une employée du Comité reçoit un certificat en reconnaissance de ses efforts dans la collecte de fonds pour venir en aide aux victimes de la tragédie du 11 septembre.

Initiatives et obligations de rapport de la fonction publique

Comme tout autre ministère ou organisme fédéral, le Comité des griefs des Forces canadiennes est appelé à participer à des initiatives touchant l'ensemble de la fonction publique. Pour de petites organisations comme le Comité, dont les ressources sont limitées, cela peut être particulièrement exigeant. La modernisation de la fonction publique a touché de nombreux comités et sous-comités interministériels chargés de mettre à exécution une gamme de réformes allant de la gestion des ressources humaines et de la modernisation de la fonction de contrôleur, aux valeurs et à l'éthique. Le Comité reconnaît les avantages que ces réformes laissent présager mais les obligations qu'on lui impose à cet égard grèvent ses ressources et se répercutent sur d'autres aspects de ses travaux. Les délais impartis pour la mise en œuvre de ces réformes exacerbe la situation.

Les comptes à rendre régulièrement à la fonction publique fédérale peuvent aussi s'avérer astreignants pour une petite organisation comme le Comité des griefs des Forces canadiennes. L'obligation de publier une gamme de rapports durant l'année signifie qu'il faut détourner des énergies de la réalisation du mandat du Comité.

Oeuvre de pionniers

Le Comité des griefs des Forces canadiennes reconnaît l'importance de ses conclusions et recommandations à ce stade précoce de son évolution et la nécessité de veiller à ce qu'elles soient solides et crédibles. Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux des relations de travail à un contexte militaire, il existait peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux, les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires au Canada de même que les pratiques d'autres organisations pour les adapter au contexte unique des forces armées. Les membres du Comité reconnaissent l'ampleur de la responsabilité qui leur revient d'harmoniser les conditions de travail des militaires avec les droits durement acquis de leurs homologues civils de la société canadienne.

« Les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes. »

vision

Lorsque le Comité examine un grief, il doit prendre en considération toute implication connexe qui peut nécessiter des changements systémiques. Ainsi, il est tout à fait possible que de futures décisions concernant les Forces canadiennes soient fondées sur des précédents que le Comité établit à l'heure actuelle. Il est donc essentiel que le Comité prenne le temps qu'il faut pour que ses conclusions et recommandations relatives à chaque grief soient expliquées clairement par écrit et soient compréhensibles pour toutes les parties.

Les Forces canadiennes sont résolues à améliorer les conditions de travail des militaires, et le Comité estime pouvoir jouer un rôle important à cet égard. Des raisonnements solides et convaincants énoncés dans les conclusions et recommandations du Comité peuvent mener à des changements institutionnels qui amélioreront le climat de travail dans les Forces.

Facteurs ayant une incidence sur l'examen des griefs

La charge des dossiers soumis à l'examen du Comité des griefs des Forces canadiennes demeure bien entendu au cœur de ses travaux. La première année complète de traitement de dossiers a fait prendre conscience au Comité qu'une gamme de facteurs peuvent influencer les énergies à consacrer à l'examen des griefs.

Contrairement à bien d'autres organismes qui s'occupent de relations de travail, le Comité doit assumer de nombreux rôles dans le traitement des griefs. Comme il vise à obtenir un règlement qui soit équitable pour toutes les parties, et comme les militaires ne sont représentés par aucun syndicat ni association professionnelle, le Comité doit veiller à effectuer des recherches et des analyses approfondies et équilibrées en faveur des deux parties en cause. Pour formuler des conclusions et recommandations impartiales, le Comité met son expertise en relations de travail et en droit militaire équitablement au service des deux parties. Ces différents rôles imposent au Comité des exigences qui augmentent sensiblement sa charge de travail comparativement à d'autres organisations qui exécutent des fonctions semblables au sein et à l'extérieur du gouvernement.

Les dossiers que le Comité reçoit au deuxième palier de règlement des griefs sont complexes et rarement faciles à régler. Pour les agents de griefs, pour les conseillers juridiques autant que pour les membres du Comité cela veut dire beaucoup de recherche, d'analyse et de délibérations avant d'en arriver à une conclusion. Ces étapes sont particulièrement cruciales aux stades de croissance du Comité lorsque les principes et les précédents sont à établir.

Les griefs sont souvent plus complexes qu'ils peuvent le sembler à première vue. Des dossiers en apparence simples comportent des complications qui ne ressortent parfois qu'au moment de l'analyse du grief. Il arrive aussi que des griefs qui prennent naissance sous une forme donnée se transforment en cours de traitement. Par exemple, il n'est pas rare qu'un plaignant perçoive une détérioration du climat de travail après le dépôt d'un grief ce qui entraîne d'autres griefs. La complexité du dossier a une incidence sur la recherche et l'analyse requises, et sur l'ampleur des facteurs à considérer avant d'élaborer des conclusions et recommandations équitables.

Le Comité a constaté que certains dossiers exigent beaucoup de temps du personnel. L'ancienneté d'un dossier de grief peut compliquer sensiblement la tâche de recueillir de l'information, de vérifier les faits et d'en arriver à des conclusions. La charge de travail actuelle du Comité comprend des dossiers de griefs hérités de l'ancien régime dont certains remontent à près de dix ans.

En 2001, le Comité

a formulé

204 recommandations

et plus de

300 conclusions

relativement à

100 dossiers de griefs.

Dans d'autres cas, l'ampleur de la documentation fournie par les parties exige plus de ressources qu'à l'accoutumée. Par exemple, les dossiers de harcèlement, qui équivalent à environ trente pour cent de la charge de travail du Comité, exigent souvent que plus d'un agent de griefs examine de nombreux documents avant l'élaboration d'une analyse approfondie.

Le temps nécessaire à l'examen d'un grief dépend aussi de la célérité avec laquelle les parties fournissent les renseignements pertinents. Le Comité doit allouer un délai suffisant à cet effet. Il peut, en outre, s'en remettre à d'autres sources pour clarifier des questions soulevées par un grief. Le Comité doit parvenir à respecter les principes de l'équité procédurale en accordant à toutes les parties la chance de soumettre leurs points de vue sur les questions à l'étude, tout en s'efforçant de traiter le dossier de la manière la plus expéditive possible.

Le Comité n'oublie jamais que, plus important encore que les facteurs ci-dessus, les Forces canadiennes constituent une institution formée de personnes et que les griefs sont liés à des questions humaines. Le règlement équitable et impartial des griefs devrait rehausser le moral des membres des Forces canadiennes à tous les niveaux ce qui pourrait certainement augmenter la confiance à l'égard du système judiciaire militaire.

Malgré les défis auxquels il s'est heurté, le Comité des griefs des Forces canadiennes a réussi à générer 204 recommandations et plus de 300 conclusions en 2001, ce qui atteste du dévouement de ses membres et de son personnel.

Perspectives

La modernisation du système judiciaire militaire a été entamée au moment de l'amendement de la *Loi sur la défense nationale* mais elle ne s'est pas arrêtée là. Le Comité estime pouvoir contribuer au processus d'une manière qui soit tangible et significative pour les membres des Forces canadiennes. Dans cette optique, il axera ses efforts sur la réalisation de son but premier soit l'exécution d'un examen objectif, impartial et expéditif des griefs qui lui seront soumis en vertu de la Loi.

En 2002, le Comité des griefs des Forces canadiennes canalisera ses énergies sur deux fronts. En premier lieu, il fera passer la nouvelle organisation à un état de fonctionnement permanent, et en second lieu, il poursuivra la réalisation de son plan stratégique en accentuant la gestion du rendement et le perfectionnement professionnel.

Achèvement de la transition organisationnelle

Le Comité compte atteindre une certaine stabilité organisationnelle au cours de l'année. La dotation en personnel sera achevée et l'équipe au complet sera réunie sous un même toit pour la première fois depuis la création du Comité. Selon les commentaires recueillis par les gestionnaires durant un forum des employés tenu en juin 2001, ces deux mesures devraient avoir des répercussions favorables sur l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, les nombreuses initiatives centrales, qui étaient essentielles à la mise sur pied d'une organisation de la fonction publique, seront en grande partie terminées. Cela comprend l'achèvement et la promulgation d'un certain nombre de politiques administratives et la réalisation d'autres projets collectifs qui s'harmonisent avec la modernisation de la fonction de contrôleur, prévue dans le cadre de gestion du gouvernement intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ».

Mise en œuvre du système de gestion du rendement

« Assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable. »
valeur

Le Comité s'efforce de formuler des conclusions et recommandations de qualité relativement aux griefs qu'il examine et d'accomplir ses fonctions de la manière la plus rentable et efficace possible sans toutefois compromettre le principe de l'équité. Dans cette optique, on évaluera le rendement du Comité par rapport à la qualité des analyses qu'il effectue pour en arriver à des conclusions et recommandations, à des normes procédurales établies et à des indicateurs d'efficience. On a d'ailleurs déjà mis en place les éléments d'un bon système de gestion du rendement. Au cours de l'année à venir, le Comité achèvera la mise en œuvre d'un système qui permettra aux gestionnaires de faire le suivi de l'efficacité et de la rentabilité de leurs activités de traitement des griefs. Ce système établit notamment la gestion des coûts axée sur les activités et des modalités officielles de traitement des griefs ainsi qu'un mécanisme de suivi des griefs.

Recours aux précédents

Chaque fois que le Comité des griefs des Forces canadiennes formule des conclusions et recommandations, il crée un précédent qui peut avoir une incidence sur les futures décisions concernant des situations semblables dans les Forces canadiennes. Il est probable que le Comité bénéficie lui-même des précédents qu'il établit, car il pourra fort bien en tenir compte durant l'examen de griefs ultérieurs, ce qui lui épargnera de précieuses heures de recherche et d'analyse. Par ailleurs, en dépit du fait que chaque dossier est traité individuellement, on pourra maintenir une certaine uniformité dans la formulation des futures conclusions et recommandations. Les précédents que le Comité établit s'intègrent à la jurisprudence canadienne en matière de relations de travail dans les forces armées, laquelle est accessible au Comité et au Chef d'état-major de la Défense. On s'attend qu'à long terme, ces précédents s'avèrent dans l'intérêt des Forces canadiennes et de leurs membres.

Perfectionnement professionnel

Afin que les employés reçoivent la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin pour accomplir leurs fonctions avec le plus grand professionnalisme, un programme sera élaboré à l'intention des divers groupes. On accordera la préséance aux exécutants des fonctions liées à la mission du Comité. Le programme de formation découlera du cadre de gestion des ressources humaines axé sur les compétences que le Comité a adopté.

De plus, l'échange des connaissances acquises demeurera au cœur du perfectionnement de l'organisation. Il est crucial que tous les participants au Comité acquièrent, structurent et partagent le bassin grandissant de connaissances dans les domaines des relations de travail, du droit militaire et du droit administratif. Un processus de gestion des connaissances sera élaboré afin que cela se fasse systématiquement à l'échelle de l'organisation.

Un élément important de cette initiative sera de veiller à ce que le savoir que le Comité acquiert, sous forme de documents imprimés et informatiques autant que dans la mémoire de son personnel, soit préservé et exploité dans l'intérêt de l'organisation à long terme.

La formation continue de l'organisation est un processus de renforcement dynamique qui raffermira la capacité du Comité de réaliser sa mission.

Intégration dans le sens de notre vision

En gardant à l'esprit la mission, la vision et les valeurs, chacune des actions projetées du Comité, énoncées ci-dessus, s'imbrique pour former une stratégie cohésive. Les dirigeants du Comité sont résolus à constituer une équipe qualifiée; à faire en sorte que les coéquipiers soient dûment formés et motivés à se perfectionner; et à accroître le rendement individuel et collectif grâce à l'application de critères de rendement appropriés.

Dans le dernier rapport annuel, le président du Comité a conclu son message en ces termes : « Même si nous n'en sommes qu'à nos débuts, notre objectif à long terme est clair : nous voulons être un agent de changement au sein des Forces canadiennes et de son système de justice et nous voulons contribuer à l'amélioration des relations de travail à l'échelle des Forces canadiennes. » La mise en oeuvre de la stratégie du Comité vise à réaliser la vision que le Comité s'est fixée à long terme soit de convaincre les membres des Forces canadiennes que les conclusions et recommandations du Comité sont objectives, pertinentes, équitables et impartiales. Le Comité peut ainsi apporter une contribution importante au raffermissement du système judiciaire militaire car son processus d'examen des griefs est conçu pour que la justice, fondée sur le droit, soit accomplie.

« Reconnaître le rôle des membres des Forces et leur contribution à la société canadienne. »

valeur

ANNEXE 1

Ventilation des dossiers de griefs par catégorie

Catégorie	Sous-catégorie	Nombre de dossiers
	Allocations	39
	Avantages	50
	Solde	9
	Pension	6
	Autres (p. ex., indemnité de départ, remboursement des frais d'études, etc.)	32
Total – Finances		**136**
	Rétrogradation	1
	Cessation des fonctions	1
	Soins médicaux/dentaires	2
	Autres (p. ex., mesures influant sur la carrière, usage du tabac dans les mess, etc.)	7
Total – Généralités		**11**
	Soins médicaux	3
	Universalité des services	12
	Services insatisfaisants	8
	Renvoi injustifié	1
	Fin du service	5
	Soins médicaux et abus de pouvoir	1
	Services insatisfaisants et abus de pouvoir	1
	Mauvaise conduite	1
	Diverses autres raisons	12
Total – Libération		**44**

Catégorie	Sous-catégorie	Nombre de dossiers
	Discrimination fondée sur l'âge	1
	Discrimination fondée sur la race	1
	Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle	1
	Abus de pouvoir	24
	Cas ayant plusieurs incidences	28
	Traitement d'une plainte de harcèlement	1
	Autres (p. ex., report d'une promotion, refus d'une promotion, etc.)	35
Total – Harcèlement et discrimination		**91**
Grand total		**282**

Exemples de résumés de cas assortis des conclusions et recommandations du Comité

Résumé de cas 1

Reconnaissance de service dans la Force de réserve

Le plaignant avait occupé le poste de matelot-chef dans la Réserve navale pendant environ six ans et demi, dont deux en service de classe B, avant son transfert dans la Force régulière à titre d'élève-officier du Programme de formation des aspirants-officiers (PFAO).

Reconnaissance du service antérieur lors du transfert à la Force régulière.

Le plaignant soutenait que son transfert avait entraîné une réduction importante de sa solde puisque sa rémunération dans la Force régulière ne tenait pas compte de ses années de service dans la Réserve. Il touchait en effet une solde d'élève-officier sans service antérieur conformément aux dispositions du paragraphe 204.2113(2) des ORFC. Le plaignant a demandé que son service antérieur soit reconnu et que sa rémunération corresponde à la solde qu'il recevait à titre de matelot-chef.

Le grief du plaignant a reçu en partie l'appui de la chaîne de commandement[1]. On a signalé l'absence de lignes directrices concernant la façon de tenir compte du service antérieur d'un militaire du rang dans l'éventualité de son transfert dans la Force régulière dans le cadre du PFAO. On a recommandé que le grief soit résolu par une réévaluation de l'ancienneté comptant pour l'avancement du plaignant.

[1] *Par souci de concision, les prises de position de la direction des Forces canadiennes à l'égard d'un grief sont désignées comme étant celles qui émanent de la « chaîne de commandement ».*

Cependant, à l'un des échelons du grief, on a déclaré que le plaignant n'avait pas de droit acquis à la solde de matelot-chef parce que les dispositions des ORFC sur les droits acquis ne s'appliquent qu'au personnel de la Force régulière. On a également souligné que le plaignant avait accepté les conditions du transfert et qu'il n'avait, par conséquent, été victime d'aucune injustice.

Le Comité était plutôt d'avis qu'on devait prendre en compte les années de service antérieures du plaignant. Il a signalé que les articles 204.2113 et 204.21135 des ORFC s'appliquaient aux élèves-officiers « qui sont passés directement du grade de militaire du rang à leur grade actuel ». Le Comité considérait que le plaignant répondait à la définition d'un militaire du rang en sa qualité de matelot-chef même s'il était enrôlé dans la Réserve des Forces canadiennes (FC) à cette époque. Les dispositions de l'article 204.21135 des ORFC, qui régissent la solde des officiers du PFAO avec service antérieur, s'appliquaient, par conséquent, au cas en litige.

Le Comité a recommandé que le CEMD émette les directives appropriées afin que le plaignant reçoive, conformément aux dispositions de l'article 204.21135 des ORFC, une solde d'élève-officier correspondant au moins à la rémunération qu'il touchait à titre de matelot-chef dans la Force de réserve. Le Comité a également recommandé que la direction des FC élabore une politique plus détaillée en matière de reconnaissance du service dans la Réserve dans tous les cas de transfert de la Force de réserve à la Force régulière et qu'elle clarifie toutes les dispositions pouvant se prêter actuellement à des interprétations divergentes.

Résumé de cas 2

Admissibilité à une indemnité de mutation

La plaignante était admissible à une indemnité de mutation.

Après avoir accepté un transfert de la Force de réserve à la Force régulière, qui a entraîné une mutation, la plaignante s'est vu refuser le droit de toucher l'indemnité de mutation (IM) à laquelle on lui avait dit qu'elle était admissible ainsi que la première moitié de l'indemnité qu'elle avait déjà reçue. À la suite de son transfert, un arrêté ministériel a été signé qui imposait de nouvelles définitions et de nouvelles restrictions à l'égard de l'IM dont des restrictions visant la première mutation d'un militaire après son transfert dans la Force régulière. L'arrêté était rétroactif et rendait les militaires se trouvant dans le même cas que la plaignante non admissibles à l'IM. On a avisé la plaignante qu'elle n'était pas admissible à l'IM et que la partie de l'indemnité qu'elle avait déjà reçue serait retenue sur sa solde.

La plaignante a contesté la décision des FC de lui refuser l'IM. Elle a déclaré qu'elle avait effectué des recherches dans les politiques et les arrêtés lorsqu'on lui a offert le transfert, qu'elle avait demandé aux autorités quelles seraient les indemnités auxquelles elle aurait droit au moment de son transfert et de sa mutation et qu'on lui avait répondu qu'elle obtiendrait l'IM. La plaignante a fait valoir qu'il était injuste de la considérer non admissible rétroactivement et que la décision ne tenait pas compte de son service antérieur dans la Réserve ce qui n'était pas compatible avec le concept de la Force totale des FC.

Le grief a été rejeté parce qu'on a jugé que la plaignante n'aurait pas été admissible à l'IM même si la politique en vigueur n'avait pas été modifiée par un arrêté ministériel. Selon la direction des FC, un militaire doit être dans l'obligation de déménager pour être admissible à l'IM; or, comme elle a fait l'objet d'un transfert d'élément constitutif

la plaignante ne satisfait pas au critère d'être dans l'obligation de déménager. Comme les réservistes joignant la Force régulière doivent d'abord obtenir leur libération de la Force de réserve puis s'enrôler dans la Force régulière, la plaignante n'aurait pas obtenu l'engagement pour la carrière requis pour être admissible à l'IM même si l'ancienne politique avait encore été en vigueur.

Le Comité ne s'est pas rangé de l'avis des FC. Il a conclu qu'il avait été dûment établi que la plaignante était admissible à l'IM avant les changements résultant de l'arrêté ministériel puisqu'elle a obtenu l'engagement pour la carrière et rempli les conditions énoncées dans les directives. Le Comité a également souligné qu'un transfert d'élément constitutif n'est pas une libération de la Force de réserve et un enrôlement dans la Force régulière. Toutefois, en vertu des termes de l'arrêté ministériel qui traite pour la première fois explicitement d'un transfert d'élément constitutif, la plaignante ne serait pas admissible à l'IM. Dans le cas en litige cependant, comme la plaignante a effectué des démarches pour obtenir l'IM en acceptant un transfert d'élément constitutif et un déménagement, le Comité a conclu que le fait d'appliquer à la lettre l'arrêté ministériel en lui réclamant la première moitié de l'indemnité versée et en lui refusant l'autre partie constituerait une violation des droits acquis de la plaignante à recevoir l'IM. Le Comité a recommandé qu'on rembourse à la plaignante la partie de l'IM retenue sur sa solde et qu'on lui verse le reste de l'indemnité.

Résumé de cas 3

Publication de renseignements relatifs à la cour martiale sur Internet

Nécessité d'une politique relativement à la publication des renseignements sur Internet.

Le plaignant a été accusé de deux infractions à la *Loi sur la défense nationale*. Les renseignements relatifs aux accusations et à l'audience de la cour martiale ont été publiés dans le « calendrier des cours martiales » de la page Web du cabinet du juge militaire en chef (JMC), qui se trouvait sur le site Internet de la Défense nationale (D-NET).

La cour martiale a déclaré le plaignant non coupable aux deux chefs d'accusation. Six à sept semaines plus tard, les renseignements relatifs à l'acquittement ont été affichés pendant un certain temps à la rubrique « verdicts de la cour martiale » de la page Web du juge-avocat général (JAG). Cependant, même lorsque le verdict d'acquittement n'a plus été affiché sur la page Web, l'acte d'accusation et la date de l'audience sont demeurés sur la page Web du « calendrier des cours martiales » pendant plusieurs mois.

Le plaignant soutenait que son droit à la présomption d'innocence et à un procès équitable avait été compromis du fait de la publication de son nom et des accusations qui pesaient contre lui sur la page Web du JMC. Il a déclaré qu'un observateur raisonnable, en lisant l'acte d'accusation, aurait tout lieu de croire que les accusations sont bien réelles. Il a également déclaré que, si les accusations retenues contre lui devaient être publiées, alors le verdict de la cour devrait l'être aussi, et en temps opportun. Selon le plaignant, il n'est pas déraisonnable de se demander s'il n'y pas un motif secret pouvant expliquer le retard dans la publication du verdict de la cour compte tenu du fait qu'il a été acquitté sans équivoque par le juge militaire.

La chaîne de commandement a reconnu que la mise à jour des documents publiés sur Internet pourrait être améliorée mais la direction des FC n'a pas jugé que la publication de documents sur Internet était une mauvaise chose en soi parce qu'elle constituait un moyen légitime de faire preuve de transparence dans le système de justice militaire.

Compte tenu du fait que les renseignements relatifs aux accusations criminelles et les registres de la Cour sont des renseignements d'ordre public, le Comité a jugé que le droit du plaignant à la présomption d'innocence n'avait pas été mis en cause par la publication des accusations qui pesaient contre lui sur la page Web du JMC. Il a aussi reconnu que la publication sur Internet du calendrier et des verdicts de la cour martiale démontrait la volonté des FC de faire preuve de transparence. Néanmoins, le Comité a conclu que l'effet inévitable causé par la publication de tels renseignements sur la réputation d'un accusé, même avant la tenue de son procès, doit être reconnu et il a invité la direction des FC à assumer ses responsabilités envers ses membres et le public en s'assurant que les renseignements fournis sont exacts et publiés en temps opportun.

Le Comité a conclu que le délai dans la publication du verdict d'acquittement du plaignant sur Internet a été trop long et possiblement non justifiable et que le plaignant a subi un tort accru du fait que les accusations qui pesaient contre lui ont continué d'être affichées sur Internet après que les renseignements concernant son acquittement aient été retirés. Le Comité a cependant jugé que rien ne permettait raisonnablement de conclure que le délai était intentionnel. Il a, au contraire, reconnu que la cause la plus raisonnable des problèmes associés au calendrier de publication était l'absence d'une politique écrite cohérente qui permettrait d'assurer la publication des documents sur Internet en temps opportun.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette la demande faite par le plaignant aux FC de reconnaître que l'utilisation d'Internet pour publier les renseignements de la cour martiale entachait sa réputation sans nécessité et portait préjudice à son droit à la présomption d'innocence. Cependant, il a recommandé qu'on appuie en partie le grief en reconnaissant que le retard dans la publication de tous les documents avait porté préjudice au plaignant et que le CEMD offre des excuses au plaignant pour les dommages qui ont pu être causés à sa réputation.

Le Comité a également recommandé qu'une politique sur la publication des renseignements relatifs à la cour martiale sur Internet soit mise au point, politique qui tiendrait compte de l'effet de la publication sur la réputation d'un accusé et qui permettrait d'éviter des retards inutiles entre le moment ou un cas est jugé et le verdict est publié.

Résumé de cas 4

Remboursement d'une pénalité d'intérêts hypothécaires

Des gestionnaires de carrières des FC lui ayant dit qu'il ne devait pas s'attendre à être muté avant plusieurs années, le plaignant a renouvelé le prêt hypothécaire sur sa maison. Cependant, puisqu'il a tout de même été muté à l'extérieur du Canada, il a dû payer une pénalité de 4 454,35 $ pour résilier son hypothèque à la vente de sa maison.

Recommandation à l'égard de la pénalité d'intérêts hypothécaires.

Le plaignant a tenté de se faire rembourser par les FC le montant de la pénalité réclamé par la banque. Il a allégué qu'il avait pris toutes les précautions raisonnables pour éviter de payer une pénalité d'intérêts hypothécaires, y compris la négociation d'une clause de transfert d'hypothèque dans l'éventualité d'une mutation au Canada. Des coupures imprévues ayant été effectuées dans un programme de formation auquel il devait participer, les FC ont décidé de le muter pour qu'il poursuive sa formation aux États-Unis. L'hypothèque ne pouvait toutefois être transférée à l'extérieur du Canada.

Deux échelons de la chaîne de commandement ont appuyé le grief en alléguant que la mutation du plaignant à l'extérieur du Canada avait empêché le transfert de son hypothèque et que le but de la banque était de pénaliser le plaignant pour avoir mis fin à son hypothèque avant la date d'échéance. Cependant, un autre échelon de la chaîne de commandement a soutenu que le montant à payer ne devait pas être considéré comme une pénalité mais comme des frais de différence d'intérêts hypothécaires (DIH), lesquels ne sont

aucunement remboursables ni en tout ni en partie. Selon les lignes directrices élaborées à la suite de consultations auprès du Conseil du Trésor, les frais de DIH font partie intégrante de l'entente contractuelle conclue entre la banque et le propriétaire de la maison. On a, par conséquent, conclu que le plaignant avait été traité de façon juste et équitable en vertu des règlements en vigueur à l'époque.

Le Comité considérait que les particularités de ce cas imposent aux FC une obligation morale d'appuyer le grief du plaignant. Afin de déterminer s'il y avait également une obligation juridique à rembourser le montant payé par le plaignant, le Comité a examiné la nature des frais de différence d'intérêts hypothécaires et il a conclu que le plaignant avait bel et bien payé une pénalité pour mettre fin prématurément à son hypothèque lorsqu'il a été obligé de vendre sa résidence par suite de la mutation imposée par les FC.

Le Comité a donc recommandé qu'on rembourse au plaignant la somme totale du montant réclamé par la banque.

Résumé de cas 5

Protection en cas de pertes immobilières

Une demande d'assistance avait été rejetée avec raison.

Le plaignant avait subi une perte d'équité lors de la vente de sa maison à Ottawa par suite de sa mutation à Kingston. Sa demande d'aide en vertu du Programme de garantie de remboursement des pertes immobilières (GRPI), présentée en 1995, a été refusée compte tenu du fait que le marché pour des maisons semblables dans le voisinage immédiat n'avait pas diminué de 10 % entre le moment de l'achat et celui de la vente de la propriété, comme l'exige le règlement.

Le plaignant a appris que d'autres membres des FC, qui ne répondaient pas non plus aux critères d'admissibilité énoncés aux alinéas 1 à 5 de l'article 209.97 des ORFC, avaient été partiellement dédommagés au cas par cas pour leurs pertes financières. Il a fourni des renseignements supplémentaires à l'appui de sa demande antérieure : il avait dû déménager dans un petit logement familial, avait perdu des économies accumulées depuis de nombreuses années ainsi que le second revenu familial et ne pouvait plus aider financièrement sa mère âgée. En contestant le refus de sa demande de protection en vertu de la GRPI, le plaignant a allégué qu'il avait encouru un préjudice financier injustifié par suite de la vente de sa résidence principale. Il a demandé que sa perte d'équité évaluée à 14 635 $ lui soit remboursée conformément à l'alinéa 7 de l'article 209.97 des ORFC.

Les FC ont rejeté la demande du plaignant parce que celui-ci n'a pas prouvé que le marché pour des maisons semblables dans le voisinage immédiat avait diminué de 10 % et parce que la chaîne de commandement a jugé que la vente de sa maison ne lui avait pas causé un préjudice financier injustifié. On a également souligné le fait que le grief avait été déposé après le délai fixé en vertu de l'article 7.02 des ORFC.

Le Comité a noté qu'en vertu de l'alinéa 3 de l'article 7.02 des ORFC, l'autorité initiale (AI) peut accepter d'examiner un grief déposé en retard si elle estime qu'il est dans l'intérêt de la justice de le faire. La preuve versée au dossier indique que la question relative aux délais a été prise en compte avant que l'AI réponde au grief. Le Comité a conclu que l'AI avait examiné le grief dans la perspective d'un préjudice financier injustifié et qu'elle avait implicitement exercé son pouvoir discrétionnaire en ne tenant pas compte du fait que le délai réglementaire était expiré. En outre, le Comité a jugé que le CEMD, en lui soumettant le grief pour obtenir des conclusions et recommandations, avait implicitement laissé de côté cette restriction.

Le Comité a conclu que la demande présentée en vertu de la GRPI avait correctement été rejetée en 1995 parce qu'elle n'était pas conforme à la politique des FC en matière d'évaluation et qu'elle ne permettait pas de conclure qu'il y avait eu une baisse de 10 % de la valeur de la propriété. Il a conclu également que les renseignements fournis par le plaignant à l'appui de sa thèse du préjudice financier injustifié étaient insuffisants pour recommander au CEMD d'exercer son pouvoir discrétionnaire en faveur du plaignant. Le Comité a reconnu que le plaignant avait encouru un préjudice financier mais que ce préjudice ne pouvait être considéré comme déraisonnable ou excessif au point de constituer un préjudice financier injustifié. En conséquence, le Comité a recommandé le rejet du grief.

Résumé de cas 6

Allocation de vivres pour les militaires célibataires

Une politique de mutation restreinte pour fins de formation était à première vue discriminatoire.

Le plaignant a contesté le refus des FC de lui accorder une compensation financière pour le coût de ses repas pendant un cours de formation d'une durée de quatre mois. Le plaignant avait été envoyé à ce cours dans le cadre d'une mutation restreinte plutôt qu'en service temporaire. Les règles régissant les prestations financières accordées à ceux qui font l'objet d'une affectation sujette à restrictions font une distinction entre les militaires célibataires d'une part et les militaires mariés ou avec personnes à charge d'autre part, afin d'aider ces derniers à assumer les coûts de subsistance de leurs familles. Le plaignant, militaire célibataire, n'avait donc pas droit à l'allocation de vivres et a dû payer ses repas à la cafétéria. Il a, par conséquent, dépensé plus d'argent qu'il ne l'aurait fait s'il avait été en service régulier. Les militaires mariés ou ayant des personnes à charge qui suivaient les cours de formation avaient quant à eux droit aux allocations de vivres. Le plaignant a allégué que la politique des FC était discriminatoire envers les militaires célibataires.

La chaîne de commandement a rejeté le grief en se fondant sur le fait qu'il serait injuste de ne pas accorder d'allocation de vivres aux militaires ayant des personnes à charge et que le plaignant avait reçu les prestations auxquelles il avait droit. On a cependant reconnu au cours de l'examen du grief que les méthodes de mutation des militaires pour la formation pouvaient causer des problèmes et qu'elles pouvaient notamment être discriminatoires envers les militaires célibataires.

Le Comité a conclu que cette politique était à première vue discriminatoire : les militaires célibataires ne pouvaient bénéficier des frais de subsistance comme les militaires mariés ou ayant des personnes à charge. Cependant, il existait un lien rationnel entre les bénéfices financiers accordés aux militaires ayant des personnes à charge et l'efficacité de la gestion du personnel des FC, et la politique des FC semblait avoir été adoptée de bonne foi.

Le Comité a cependant déterminé que la direction des FC aurait pu envoyer les militaires effectuer leur formation en service temporaire s'assurant ainsi que les militaires célibataires étaient traités de la même façon que les militaires mariés ou ayant des personnes à charge. Seule la mutation restreinte permet à un groupe de militaires de recevoir des allocations de vivres auxquelles un autre groupe n'a pas droit. En outre, rien ne permettait de prouver que le recours au service temporaire plutôt qu'à la mutation restreinte aux fins de la formation porterait un préjudice injustifié aux FC.

Le Comité a recommandé qu'on donne droit au grief et qu'on rembourse au plaignant le coût de la nourriture pendant sa formation.

Résumé de cas 7

Admissibilité à l'indemnité provisoire des pilotes

Le lien du plaignant avec les Forces canadiennes n'est pas régi par le droit contractuel.

En juin 1998, le Conseil du Trésor a approuvé le versement d'une indemnité aux pilotes qui s'engagent à continuer de servir à titre de pilote pour une période minimale de cinq ans. Cette indemnité constituait une mesure à court terme destinée à inciter les pilotes qualifiés à demeurer au sein des FC pendant un certain temps.

Pour être admissibles à l'Indemnité provisoire des pilotes (IPP), les pilotes doivent satisfaire aux normes de qualification des commandants d'aéronef et doivent avoir à leur actif un certain nombre d'années de service dans les FC. Ils doivent également accomplir, dans un délai de cinq mois précédant la demande d'IPP, toute période de service obligatoire qu'ils ont déjà accepté d'effectuer.

Le plaignant, pilote qualifié et expérimenté, s'est réenrôlé dans les FC en juillet 1997. Lorsqu'ils sont réenrôlés, les militaires doivent normalement s'engager à servir pendant une période de trois ans appelée période de « libération restreinte » avant de pouvoir être libérés du service. Dans le cas du plaignant, cette période de service obligatoire se serait terminée en juillet 2000. La date limite pour la présentation d'une demande d'IPP (avec la prolongation de cinq mois pour ceux qui terminent un service obligatoire) était le 31 décembre 1998. Comme il ne pouvait pas terminer le service obligatoire à temps pour faire sa demande d'IPP, le plaignant n'était pas admissible à l'indemnité.

Cependant, le plaignant a prétendu avoir été mal informé au sujet de la période de service obligatoire après le réenrôlement et il a fait valoir que celle-ci ne faisait pas partie de son contrat avec les FC. En fait, la clause de libération restreinte avait été supprimée de la formule d'enrôlement du plaignant.

Le grief a été appuyé au premier échelon de la chaîne de commandement. On a invoqué le message CANFORGEN 102/97 pour rappeler que les militaires ne devraient pas subir les conséquences d'un avis erroné concernant la politique de libération restreinte des FC, et l'on a souligné le fait que le plaignant représentait un atout important pour les FC.

Le grief n'a pas été appuyé aux autres échelons de la chaîne de commandement. On a indiqué que la règle concernant la libération restreinte était en vigueur lorsque le plaignant s'est réenrôlé et que celui-ci ne remplissait tout simplement pas les critères d'admissibilité à l'IPP. On a ajouté que le plaignant avait signé la formule CF 92 qui comprenait une clause relative à une période de service obligatoire de trois ans après la formation d'officier. On a déclaré que les FC n'avaient pas le pouvoir d'exempter le plaignant de la libération restreinte ni de modifier les critères d'admissibilité à l'IPP.

Le Comité a recommandé le rejet du grief. Il a conclu que les rapports du plaignant avec les FC n'étaient pas régis par le droit contractuel, et que l'information fournie au plaignant selon laquelle il n'était pas assujetti à la règle de libération restreinte et le fait que la clause relative à la libération restreinte ait été supprimée de la formule d'enrôlement du plaignant n'étaient pas des éléments pertinents. De toute manière, même si le Centre de recrutement interprète les règlements de façon erronée et induit un militaire en erreur, les règlements demeurent toujours valables. Le message CANFORGEN 102/97 invoqué par le plaignant ne s'appliquait pas dans son cas.

Le Comité a également recommandé que la formule CF 92 soit modifiée de manière à ce qu'il ne fasse aucun doute que la règle de libération restreinte s'applique aux personnes qui sont réenrôlées dans les FC.

Résumé de cas 8

Contestation des mesures de mise en garde et surveillance

Une enquête sommaire au sujet d'une altercation à bord d'un navire entre le plaignant et un autre membre de l'équipage avait permis de conclure que le plaignant n'avait pas provoqué l'altercation en question mais qu'il devait être placé en mise en garde et surveillance (MG et S) pour « abus de pouvoir et gestes incorrects envers des subordonnés ». Il a été placé en MG et S pour une période de six mois et on l'a avisé qu'on allait le muter pour la période correspondant à la MG et S.

L'occasion de se faire entendre n'a pas été donnée au plaignant.

Le plaignant a déposé un grief afin de faire annuler la MG et S alléguant que son droit à l'équité procédurale et à l'impartialité avait été violé au cours de l'enquête. Il a soulevé l'importance de l'impact qu'avait eu la MG et S sur sa vie personnelle et professionnelle et les conséquences de ces mesures pour lui, sa carrière et sa famille. Il a demandé que la MG et S soit retirée de son dossier, qu'on lui accorde les crédits pour le congé qu'on lui a ordonné de prendre, qu'on procède à une enquête sur l'incidence de la MG et S sur son avancement professionnel et qu'on prenne les mesures correctives qui s'imposent.

Lorsque son grief a été rejeté à un échelon de la chaîne de commandement, le plaignant a déposé une demande de contrôle judiciaire ce qui a eu pour effet de suspendre la procédure de règlement du grief. La direction des FC a demandé à la cour de rejeter la demande du plaignant ce qui a été fait. La cour a déterminé que la procédure de règlement des griefs constituait une solution de rechange adéquate et que la demande du plaignant était prématurée. La procédure de règlement du grief a donc repris son cours.

D'après les études effectuées au sein des FC, l'enquête sommaire était viciée. La direction des FC a donc proposé une solution administrative au grief qui aurait eu pour résultat d'annuler la MG et S et d'en effacer toute mention dans les états de service du plaignant. Cependant, la direction des FC a soutenu que la MG et S n'avait pas eu d'effet négatif sur la carrière du plaignant et elle a rejeté la demande du plaignant quant au remboursement des honoraires d'avocat engagés lors de la demande de contrôle judiciaire.

Le Comité a conclu que les résultats de l'enquête sommaire n'étaient pas fiables puisque l'enquête avait été menée sans respecter le droit du plaignant à l'équité procédurale. La preuve a démontré qu'on avait refusé au plaignant le droit de connaître la teneur des accusations et qu'on ne lui avait pas donné l'occasion d'être entendu, de se défendre ou de répondre aux accusations qui pesaient contre lui. Le Comité a également jugé que la MG et S avait vraisemblablement eu un effet négatif sur la carrière du plaignant.

Le Comité a recommandé qu'on donne droit au grief et que les FC accèdent aux demandes du plaignant en rayant la MG et S de ses états de service, en lui redonnant son congé annuel et en menant une enquête approfondie afin de déterminer le plus exactement possible les effets qu'a pu avoir la MG et S sur ses aspirations professionnelles. Le Comité a conclu que les détails de cette enquête devraient être divulgués au plaignant et que les mesures afférentes qui s'imposent devraient être prises en temps opportun. Il a, en outre, recommandé que les autorités compétentes examinent la demande de remboursement des honoraires d'avocat engagés par le plaignant, soulignant que, s'il n'avait pas demandé conseil et déposé une demande de contrôle judiciaire, le plaignant n'aurait probablement pas pu recueillir la preuve versée au dossier, laquelle a permis au Comité et au CEMD d'avoir une image plus claire des événements en cause.

ANNEXE 3

DÉPENSES PRÉVUES JUSQU'AU 31 MARS 2002

TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES JUSQU'AU 31 MARS 2002

	Prévisions (Total des dépenses)
Rémunération	2 948 000
Avantages sociaux	568 000
Déplacements et transport	88 910
Télécommunications	324 160
Port et manutention	16 720
Communications et impression	44 400
*Services professionnels et spéciaux	2 082 870
Formation et honoraires professionnels	187 600
Locations	206 400
Loyer et aménagement des locaux	300 000
Matériel et fournitures	80 700
Équipement informatique	161 700
Mobilier de bureau	33 400
Total	7 042 860

*Les frais pour couvrir les employés contractuels qui soutiennent directement l'examen des griefs ainsi que les frais d'établissement pour différentes initiatives corporatives.

Structure organisationnelle du CGFC

M. Paul-André Massé est le président et premier dirigeant du Comité. Me Diane Laurin est vice-présidente à temps plein et responsable des Opérations. M. Ken Maxted, de Toronto (Ontario), est vice-président à temps partiel alors que Me Naomi Z. Levine, de Headingley (Manitoba), et Me Wendy E. Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse), sont membres à temps partiel. Tous les membres sont nommés par décret. Ils ont reçu le mandat de formuler des conclusions et recommandations sur les griefs soumis au Chef d'état-major de la Défense.

Mme Laurin est chargée d'assigner les dossiers de griefs aux membres du Comité. Elle s'occupe également des activités liées à l'examen des griefs à savoir : recherche et analyse, contentieux et processus de recommandation relatif aux griefs présentés par les membres des Forces canadiennes.

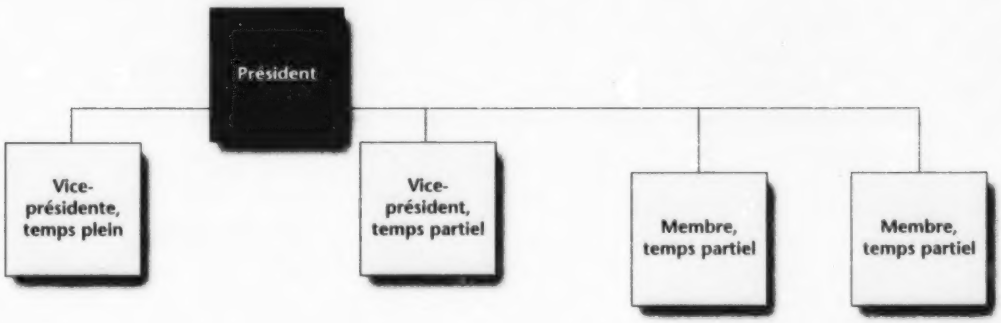
Outre le président et la vice-présidente, la direction est composée d'un directeur exécutif, d'un directeur des Services juridiques et avocat général et d'un directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations.

Le directeur exécutif est à la tête des services généraux responsables de la Planification stratégique et de l'administration, des Ressources humaines, des Communications, des Finances, de la Gestion et de la technologie de l'information ainsi que des questions de Santé et de sécurité.

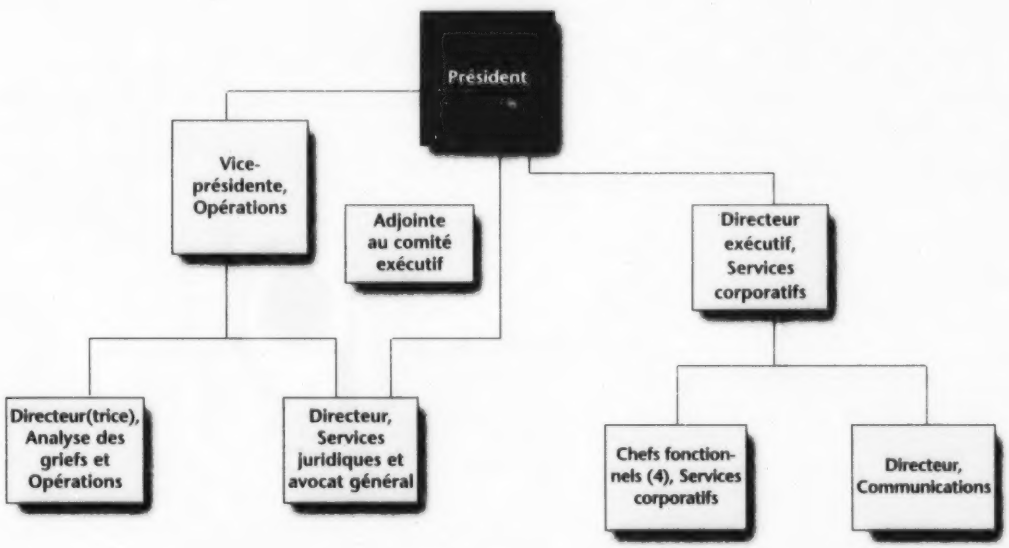
Une équipe d'avocats travaille pour la direction des Services juridiques; son directeur joue également le rôle d'avocat général auprès du Comité. La direction est responsable du greffe.

La direction de l'Analyse des griefs et des Opérations est constituée d'un groupe central d'agents de griefs et complétée par des employés nommés pour une période déterminée et des employés occasionnels ou contractuels, selon la charge de travail.

Membres du Comité



L'Équipe de direction



ANNEXE 5

NOTES BIOGRAPHIQUES

Président
Paul-André Massé

M. Paul-André Massé est le premier président du Comité des griefs. Depuis sa nomination, le 1er novembre 1999, il occupe ce poste à temps plein.

Monsieur Massé est responsable de la mise sur pied du Comité des griefs des Forces canadiennes, premier organisme quasi judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la défense.

Originaire de Saint-Jean-sur-Richelieu, Paul-André Massé détient une maîtrise en sciences politiques de l'Université de Montréal et a poursuivi des études de premier cycle en administration publique, en sciences politiques et en relations industrielles à l'Université d'Ottawa.

Membre des Forces armées canadiennes (régulières et réserves) de 1964 à 1973, il a ensuite occupé des postes de fonctionnaire politique au sein de cabinets de députés et de ministres.

Député de Saint-Jean à la Chambre des communes du Canada de 1979 à 1984, M. Massé a été vice-président du comité permanent du Travail, de la Main-d'œuvre et de l'Immigration et membre des comités permanents des Affaires extérieures et de la Défense nationale, de l'Agriculture, des Comptes publics et des Prévisions budgétaires.

M. Massé a participé activement aux sous-comités de la Défense nationale responsable du renouvellement de l'entente NORAD ainsi qu'à une étude exhaustive concernant le rôle des Forces de réserve. Il a également participé, au niveau législatif, à la création du Service canadien du renseignement de sécurité ce qui est devenu le sujet de son mémoire de maîtrise.

En 1983, le Premier ministre l'a nommé Secrétaire parlementaire du ministre des Approvisionnements et Services.

À plusieurs reprises, il a représenté le Canada à l'étranger au sein de délégations parlementaires et plus particulièrement à l'OTAN, au SHAPE et au NORAD.

Dans le cadre d'un programme de formation de cadres offert par la fonction publique du Canada et le Centre canadien de gestion, M. Massé a occupé plusieurs postes à responsabilités croissantes au sein de l'administration fédérale.

Il a fait partie du conseil d'administration du Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu ainsi que du comité exécutif et du comité des finances de cette institution de 1992 à 1994.

Avant d'être nommé à la présidence du Comité des griefs des Forces canadiennes en novembre 1999, Paul-André Massé dirigeait son propre cabinet d'experts-conseils en relations gouvernementales.

M^e Diane Laurin a été nommée vice-présidente à temps plein du Comité des griefs des Forces canadiennes le 1^er novembre 1999.

M^me Laurin est cofondatrice du Comité des griefs, le premier organisme quasi judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la Défense.

En sa qualité de vice-présidente, M^me Laurin assume tous les pouvoirs et toutes les responsabilités relativement aux affaires du Comité en l'absence du président.

Elle exerce aussi des responsabilités exécutives à titre de vice-présidente, Opérations. Elle est chargée de la gestion de toutes les facettes des activités du Comité des griefs ayant trait à l'examen des griefs, notamment à l'affectation des dossiers de griefs aux membres du Comité.

Vice-présidente
Diane Laurin

Avant de se joindre au Comité M^me Laurin a œuvré durant onze ans à la haute direction de la Communauté urbaine de Montréal (CUM) dont quatre ans au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM).

De 1995 à 1998, elle a été assistant directeur et chef de cabinet du directeur du Service de police de la CUM. À ce titre, elle a collaboré à des dossiers importants ayant trait notamment à la sécurité civile, la moralité, la criminalité et les relations interculturelles. Mentionnons, par exemple, la crise du verglas, les émeutes de la coupe Stanley, la guerre des motards criminalisés et l'affaire Barnabé.

Elle a également pris part aux dossiers touchant la négociation de conventions collectives, les relations de travail et l'éthique professionnelle.

M^me^ Laurin a participé au projet « Vers la police de quartier » qui a nécessité une restructuration complète du SPCUM et qui a conduit l'organisation à revoir en profondeur sa mission et ses méthodes de travail.

De 1987 à 1995, M^me^ Laurin a été conseillère en communications et en planification auprès du président de la CUM. Elle a notamment planifié des stratégies de communications favorisant la mise en place de politiques métropolitaines en matière de sécurité publique, d'assainissement de l'air et de l'eau, de transport en commun et de développement économique. Elle a aussi participé à la présentation de plusieurs mémoires concernant, entre autres, la prévention de la criminalité et la réforme des lois en matière de déontologie policière.

Avant de se joindre à la CUM, M^e^ Laurin a pratiqué le droit civil et le droit de l'immigration. Elle a débuté sa carrière en tant qu'infirmière, profession qu'elle a exercée pendant six ans.

M^e^ Laurin détient un baccalauréat en droit de l'Université de Montréal (1982) et est membre du Barreau du Québec depuis 1983.

M^e^ Laurin est également membre de l'Association du Barreau canadien, du Conseil canadien des tribunaux administratifs, de la National Association of Administrative Law Judges et de l'Association of Labour Relations Agencies.

Vice-président à temps partiel
Kenneth E. Maxted

Kenneth E. Maxted a été nommé vice-président à temps partiel du Comité le 31 mai 2001.

En plus de ses trente ans d'expérience comme pasteur, Kenneth E. Maxted, de Toronto (Ontario), a 38 ans de service militaire à son actif. Durant sa carrière militaire, le chanoine Maxted a été officier d'infanterie de la Force régulière pendant 10 ans et réserviste des Forces canadiennes pendant 28 ans dont 15 ans à titre d'aumônier. Il a également été l'aide de camp de quatre lieutenants-gouverneurs de l'Ontario et l'aumônier de plusieurs regroupements de vétérans. Ancien membre de la Commission canadienne des pensions et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), le chanoine Maxted est officier de l'Ordre du mérite militaire. Il a aussi été décoré, entre autres, de la Médaille du service des Nations Unies (Corée), de la Médaille du Centenaire, de la Médaille du jubilé de la Reine, et récemment, de la Médaille canadienne du maintien de la paix.

Membre à temps partiel
Naomi Z. Levine

M^e^ Naomi Z. Levine a été nommée membre à temps partiel du Comité le 21 mars 2000.

M^e^ Naomi Z. Levine, de Headingley (Manitoba), est avocate, éthicienne, médiatrice agréée et consultante en litiges en milieu de travail. Elle possède une vaste expérience des enquêtes et fait aussi fonction de conseillère en matière de harcèlement pour l'Université de Winnipeg, le Red River College et la Ville de Winnipeg. En tant qu'avocate, M^e^ Levine s'est spécialisée, entre autres, en droit criminel, en droit du travail et en droit administratif. Elle détient un baccalauréat ès arts de l'Université de Winnipeg ainsi qu'une maîtrise ès arts et un baccalauréat en droit de l'Université du Manitoba. Elle anime également une émission de radio hebdomadaire qui traite d'éthique et de droit au réseau anglais de Radio-Canada à Winnipeg.

Membre à temps partiel
Wendy E. Wadden

M^e^ Wendy E. Wadden a été nommée membre à temps partiel du Comité le 31 mars 2000.

M^e^ Wendy E. Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse), est avocate en pratique privée. Elle est aussi professeure en chef du Programme parajuridique et professeure de l'école d'administration des affaires et de l'école des sciences et de la technologie du Collège universitaire du Cap-Breton. Elle est membre de la Nova Scotia Barristers' Society, de la Cape Breton Barristers' Society et du Tribunal d'appel en matière d'évaluation (division de l'Est). Elle fait partie du conseil d'administration d'un organisme communautaire appelé « Second Chance », qui cherche à réduire la violence familiale en venant en aide aux agresseurs. M^e^ Wadden détient un baccalauréat spécialisé en commerce et un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie.

ÉQUIPE DE DIRECTION

Directeur exécutif et directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations

Denis Labrie

En janvier 2001, M. Denis Labrie s'est joint au Comité des griefs des Forces canadiennes assumant les tâches de directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations. Depuis mars 2001, il exerce également les fonctions de directeur exécutif chargé principalement de veiller à la réalisation des stratégies et des activités corporatives du Comité.

Entre août 1998 et décembre 2000, M. Labrie a été chef des Opérations linguistiques et de la restructuration (RCN) à Formation linguistique Canada où il a exercé un rôle de premier plan dans la réorientation stratégique de cette organisation. Il avait été recruté par la Commission de la fonction publique en juin 1997 afin de gérer les processus de présélection des sous-ministres adjoints et le programme accéléré de perfectionnement des cadres supérieurs.

Membre des Forces canadiennes de 1975 à 1997, Denis Labrie a exercé un certain nombre de postes de haute direction. Il a, entre autres, été directeur de l'administration de la Base des Forces canadiennes de Saint-Jean et directeur de l'administration du Collège militaire royal de Saint-Jean. Durant cette période, il a travaillé de près à la réorientation stratégique de ces deux organisations dans le cadre du programme de réduction des effectifs des Forces canadiennes.

Directeur des Services juridiques et avocat général

Jacques Lavoie

M[e] Jacques Lavoie a commencé sa carrière dans la fonction publique fédérale en 1982, année où il a été embauché par la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dans la région métropolitaine du Grand Vancouver, en Colombie-Britannique. Il a par la suite pratiqué le droit dans le secteur privé et le secteur public où il a occupé des postes d'avocat pour le ministère de la Justice, le Conseil du Trésor, le Centre canadien des armes à feu et la GRC. Il a également travaillé pour le compte du Service canadien du renseignement de sécurité et du ministère de la Sécurité publique du Québec. M[e] Lavoie possède de l'expérience en droit criminel, en droit du travail, en droit administratif et en droit public, et il a plaidé dans divers tribunaux administratifs et cours de justice. Détenteur d'un baccalauréat en droit civil et d'une accréditation en common law, M[e] Lavoie est membre des barreaux de la Colombie-Britannique et du Québec. Il a étudié la criminologie à l'Université Simon Fraser.